The STARTUP Equation

图解创业

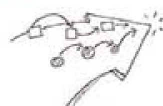
创业可视化操作指南

[美] 史蒂夫·费舍尔　加奈·杜安◎著　黄珏苹◎译
（Steven Fisher）　（Ja-Naé Duane）

A Visual Guidebook for Building Your Startup










中信出版集团

版权信息

书名:图解创业：创业可视化操作指南

作者:[美]史蒂夫·费舍尔（Steven Fisher）,加奈·杜安（Ja-Naé,Duane）

译者:黄珏苹

ISBN:9787508674957

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

序

“你为什么不解决那个问题？”

那是一个夏末的夜晚，我的很多朋友在吃着浪漫的晚餐或骑车游览科罗拉多，而我缩在办公室里和一些焦虑不安的软件开发者一起喝着温热的啤酒。我意识到这些创业的朋友们从来没有一起工作过。现在这3个软件开发者是一生的好友，但那天晚上之前他们没有机会一起做点事情。其中一个人新发布的应用出了问题，我碰巧知道那天晚上在办公室里谁是解决这个问题的合适人选。“我们应该可以合作一些项目。”

“你为什么不解决那个问题？”

我本可以就此打住。这个想法会和其他成千上万的想法一样，被丢进垃圾桶。然而出于某种原因，那天晚上我立即采取了行动，不到一个小时我就创建了一个票务系统的网址，发的帖子只有一句话，“让我们干吧。”

回头看来，这是一次令人尴尬且非常不完美的启动。描述文字不足200字。没有地点，没有合伙人，没有赞助商，没有钱。我不是非常有名，也没有很多人脉。我给项目起的名字是“创业周末”，它很普通，以至于人们说在我们做这件事之前，他们就听说过这个名字。尽管存在这些明显的缺陷，但一些重要的事情开始发生：人们真的在注册。一开始是5个人，后来是10个、30个。3周后，我们小小的办公室里竟来了88个人。这间办公室位于科罗拉多博尔德市一家自行车店的楼上。

创业周末诞生了。

我们下午6点聚集在一起，讨论我们都想做的事情。我们的想法涉及组织活动、找朋友、停车、规划路线，然后进行投票。这群人很难达成一致意见，直到开始讨论产品创意。正是在这个时候，我们会掘到金子，会达成一致。

我们为像我们这样的团体制作了一个投票应用程序，或者说我们试图这样做。在一个周末，我们确定了一个名字（VoSnap），选好了编程语言（Ruby on Rails），写了营销计划，设计了团队口号。仅仅一个周末，我们就完成了创业的基本事项，这在别人看来是不可能的。但是这种做法确实有效，因为我们有创业方程式中的基本元素。

这是社群构建的最好方式：一群有才华的人，为了解决问题，每个个体都要尽可能地保持灵活性。当加奈和史蒂夫希望你构建自己的“精英团队”时，本质上就是把一群向自己提出挑战，同时鼓励他人的人组织在一起。由于我们有核心团队要素，因此那个周末启动的事情构成了创业周末活动的核心。

但是这并不容易。一些博客写了我们打算做的事情并指出我们会失败。事实上这是获取关注的好办法，它们不知不觉地成为了我们最重要的口碑营销。这使很多人在谈论我们是否能做成什么。创业公司能否在一个周末创建起来？我们知道，就像加奈和史蒂夫所认识到的，只要有适当的要素，创业公司可以在一天或一个周末建成。

2007年的创业生态系统中存在一个假定，那就是为了在几个月到一年的时间里（或更长的时间里）启动某些事情，你需要投入或募集很多钱。我们试图挑战这个假定。当一群人不循规蹈矩时会发生什么？我们会更聪明、更有效率地工作吗？新工具和新方法会帮助我们更早地发布信息吗？我们要测试太多的问题，最后博主们说得对：我们不能仅凭自己的力量在一个周末开创一家新公司。然而我们可以，并且确实创建了一个小社区。我把它称为社区，在一个周末里我们讨论了营销计划。

这种周末模式的副作用是，后来房间里的每个人都把它描述为点燃博尔德创业社区的星星之火。“我们的社区太坐井观天”“这里没有很多进展”这类评论消失了。创业社区变得更加协作化，令我吃惊的是成员之间总是会互相帮忙。我们的社区具有高尚的道德标准和杰出的领导力，并且它们在不断变强。

在第一个周末，我们熬到了凌晨4点，期望能发布这个项目。我们总认为还有一个小时就能完成。我们需要修补一个漏洞，写点程序，完成编码。好吧，我们只需要工作3周左右就可以发布了，但并没有成功。周末的活动是成功的，但它在很多方面失败了。正如这本书所解释的，每个创业公司都有可能发生这种情况。真正的考验是你如何能从中吸取经验教训，尽快做出策应。那就是我们的做法，它带来了巨大的影响。

无论你在什么地方，成功地建立、启动、拓展一家公司都需要利用很多相同的要素。世界各地的人们给我发邮件，说他们也想在他们的社区中搞创业周末。我对这些请求的答复很简单，“当然可以，选个日子，我会飞过去。”很多人找我做这件事，很快我们在4个国家和美国20多个州有了项目。我有一份全职工作，周五飞到各地，推动创业周末活动，这既令人惊喜，又令人疲惫不堪。我犯了典型的“我必须更努力地工作”这方面的错误。我没有工具（比如这本书），在如何运作项目上犯了无数错误。我的X因素（史蒂夫和加奈在第17章中会谈及）使我拥有进行开拓所需的内驱力和活力。

本书和其他一些资料中写道，到2020年，地球上每六个人中就有一个人将是某种形式的创业者。他们会通过各种各样的方式成为创业者，令我激动的是这么多人愿意冒这种风险。本书会让更多的人认识到他们可以开创某些事情（那真是太让人兴奋了）。本书会告诉你，你是怎样的创业者，帮助你选择适当的方法，给予你一些要素，使你能够创建让自己骄傲的东西。

回想起来，我找到了创业周末为什么可行的几点原因：

1. 我们完全信任这个社区，珍视每一个参与者。
2. 我们给有才华的人提出挑战，给予他们应对挑战的灵活性。
3. 我们很清楚我们是什么，不是什么，我们的期望是什么。

创业周末的客户致力于推动加奈和史蒂夫所说的创造性经济。他们是制造者、实干家、修补匠和创造者。我假定你就是这类人，正在试图解决一个问题或在寻找创建新事物的机会。如果让我列出我心目中的英雄，他们会都属于这类人——发明家、歌唱家、艺术家、建造者、创立者。我认为世界需要更多敢为人先、有所作为的人。世界各地存在着各种形式和规模的创业经济体，创业周末在起着推动作用，而本书是每个创业周末团队活动的完美补充。

我不认为我们需要更多的梦想家，而是需要更多的创立者。你认为世界在以某种方式运转吗？测试一下。你认为新事物会有市场吗？和客户谈一谈。你认为自己可以把社会变得更美好吗？动手干吧，然后为自己感到骄傲。

这是一本生动的作品，是创业类书籍的一个突破，我认为它适合各种形式、各种规模的创业者，无论你在什么地方。

利用书中探讨的很多要素，我们的团队已经成长为非营利性组织Up Global，它运作着创业周末（Startup Weekend）、创业周（Startup Week）、创业文摘（*Strartup Digest*）和教育创业者（Education Entrepreneurs）几个项目。我们活跃于140多个国家，这令我激动。每个周末数百位创始人向着应用本书中的要素迈出他们的第一步，草根组织者带来的活力依然让我对创业精神能为世界做什么感到兴奋不已。

这里是一些别人给我的明智建议，希望它们对你会有帮助。

1.谦逊。失败是很常见的结果。失败本身并不是失败，但不谦逊的项目注定会失败。

2.无畏。不要害怕领头，不要害怕实验、测试某些假定。确定你的观点与风格，将它们付诸实施。

思考一下你想创造什么，问自己“我想解决什么问题”。我会问你（就像有人问我的那样），“为什么不去解决它？什么在阻碍你？”既然你有了这本书并且满怀热情，那么我对你的希望就是放手去干吧。创立伟大的事业，抽时间享受这个过程，这就是本书的内容。请仔细阅读本书，在开始你的创业旅程时运用它。

安德鲁·海德（Andrew Hyde）
创业周的创始人

前言
我们的故事和你为什么需要这本书

> 希望是渴望某事会发生，信念是相信某事会发生，勇气是促使某事发生。
>
> ——佚名

我（加奈）睁开眼睛，史蒂夫慢慢转向我说：“早上好，老婆。”我一边揉着眼睛，一边回忆昨天和75位朋友和家人的聚会。多棒的仪式，多棒的聚会，多棒的一天啊！不过现在是工作的时间了，好吧，把咖啡喝完。

“你知道我们今天必须从哪儿开始吗？”我一边小口喝着滚烫的咖啡一边说。史蒂夫看着我……尽管我们昨天刚刚结婚，但他知道我们必须开始，现在就开始。“喔，是的，我知道。”数月的研究和若干年的个人经验需要被付诸笔端。我们应该开始写这本书了。

我们俩都开过两家公司，犯过很多错误。我们也取得过很多成功。现在我们都从事创业公司的育成、投资和顾问工作。以下三点驱使我们写了这本书。

1.**我们都需要成为企业家。**人们的工作方式开始改变，并且比以往任何时候都更需要加强他们的能力，以使他们能设计自己的工作方式和工作内容。这本书会帮助你找到你应该专注的事情。

2.**没有一本书把它们结合起来。**从《精益创业》（*The Lean*

Startup）和《商业模式新生代》（*Business Model Generation*）到史蒂夫·布兰克（Steve Blank）的《创业者手册》（*Startup Owner'sManual*），这些都是非常优秀的作品。好资源很多，但没有一种资源以简明易懂的方式把它们结合起来。本书利用了其中一些优秀的方法和框架，而且它形象生动，便于理解和执行。

3.**每个创业者和每个初创公司都不相同。**你是独特的，就像一片雪花。每个人都不相同，他们希望开创的企业类型也各不相同。本书考虑到了你的人格类型，还有你的创业方式，这样你就可以发展壮大符合自己期望的企业。它在你的掌控之下。

以上三点发现让我们清楚地认识到，是时候写这本书了。我们不仅要通过这本书把我们的知识和经验传达给读者，而且要帮助创业者选择他们自己的生意，这就是我们着手开始做的事情。

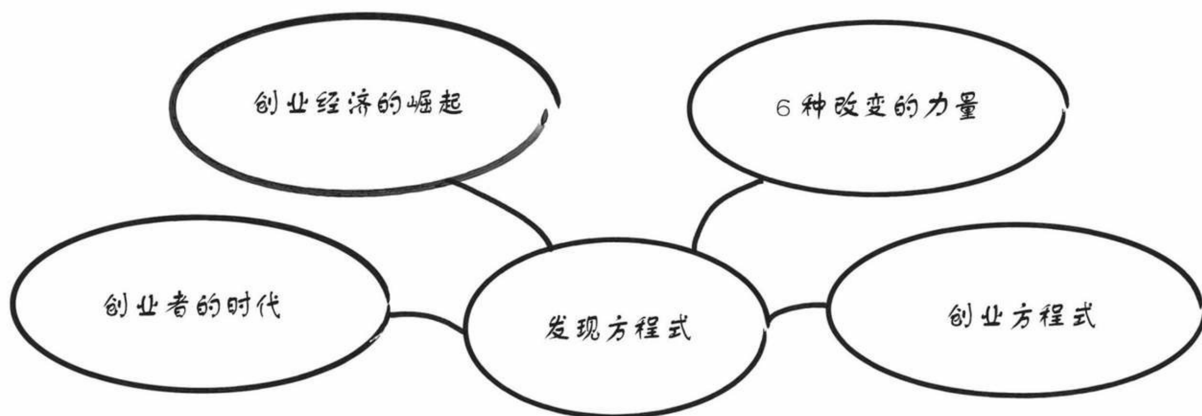
我们要和读者分享自己的经验和教训，但我们只是两位创业者，因此对我们来说非常重要的是访谈尽可能多的创业者和初创公司。你不仅会读到我们的建议，还会读到30多位其他企业家的绝佳建议。

> 我们可以是铺设道路的人，也可以是沿着其他人的路前行的人。做出怎样的选择、走怎样的路完全在于我们自己。
>
> ——*加奈·杜安*

很多人会给你出主意，告诉你对他们切实有效的做法。事实是没有适合每个人的灵丹妙药。对每个人来说，成分和配方都会有些不同。我们写这本书的目的是帮助你了解你是怎样的创业者，你目前在发展什么类型的业务。你会因此知道此时哪些成分的组合适合你的公司。我们希望你认识到你在创造非凡的事物，我们还会给予你伴随它一起成长的能力。

不过你要知道，最后这将是你的旅程。你可以选择自己摸索，或者从本书中吸取一些建议，学习其他人的经验、教训。你可以尝试如何让企业运转良好，也可以允许我们帮助你找到适合的创业方程式。你可以选择现在马上放下这本书，或者给我们机会，让我们向你展示新世界、发展企业的新方法以及会把你带到梦想之地的新冒险。不过你必须做出选择。

让我们开始吧……



人类的本质是探索者。我们充满好奇，喜欢冒险。我们追求新颖、创新，探索未知。这种驱动力也驱使我们做出伟大的事情。在如今这个时代，我们在50年中取得的进步比过去500年中的进步还要大。全球化、互连的人类能够以光的速度传播观点，表达创造力的界限被大大扩展，这些都推动了人类指数级的进步。如今我们比历史上任何时候更有能力掌控未来——开创新企业、做创业者和改变世界的未来。

但是伴随着这种能力的是不断增长的复杂性，我们必须对它进行简化和阐释，这就是为什么我们觉得很有必要写这本书。在阅读过程中，你会看到一些关键概念、方程式函数和创业要素，它们能帮助你构想出该如何建立、发起和发展你的创业公司。本书的第一部分是“创业者的时代”，探讨了到2020年世界上有10亿创业者会带来的影响。我们告诉读者，我们正处于新工业革命的开端，这场革命将影响本世纪后面的年代，创业者会成为其中非常重要的部分。在第2章中，我们从微观经济学的角度探讨了全球创业经济，以及在全球各个不同的城市中，特定的创业生态系统靠什么力量来推动。将我们正处于新工业革命之初的观点扩展开来，我们确定了推动这场革命的“6种改变的力量”以及现在刚刚开始出现的创业机会。

但是我们知道应该以清晰的方式解释这些全球性的机会和复杂性，以便任何初创企业都能应用它们。通过多年对创业公司和创业者的研究，我们发现了一些共同因素、最佳实践和真正有效的方法。这样我们就可以为你提供功能性的框架或“方程式”，绘制出探索这本书和未知领域的路线图。

当读完这本书时，你将拥有采取行动和执行创业方程式的方法。我们很希望与你分享这本书，让我们开始吧。欢迎成为一位创业者，享受我们将一起走过的旅程。

部分1
发现方程式

创业者的时代

在创业者的时代，成为创业者的方式有很多，有直接的方式，也有间接的方式。以下是6种方式，你的方式应该是其中的一种：

独立承包人

雇用承包人、自由职业者和顾问比雇用正式员工节省30%的成本。

- ↑ 不用监管
- ↓ 不需要支付退休金
- ↑ 按需付费

兼职创业者

很灵活，富有创造力的创业者可以兼职创办业务或项目，获得额外现金流。



万事通

对小企业来说，通才在很多方面比受过很多培训的专才更有优势。



大多数工作

创造性工作

小企业的工作

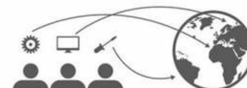
专业化工作

共同的工作

受尊敬的技术工作

外包

全球的专业化程度越来越高，很多需要专业知识和技能的工作可以用较低的成本外包。



内部创业者

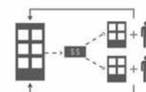
在企业内部进行创新的人能帮助他们的公司保持最前沿的位置。



人才收购

大公司通过收购小公司来获得它的人才库。

"我们通过收购公司来获得优秀的人才。"——马克·扎克伯格，2010年



CHAPTER 1
你的时代：创业者

> 20年后，让你更加懊悔的是你没有做的事情，而不是已经做过的事情。所以解开帆脚索，驶离安全的港湾。把握信风。去探索、去逐梦、去发现。
>
> ——马克·吐温（Mark Twain）

创业者这个词会让人想到很多形象。你脑海里会出现什么？两个人在车库里创建了下一个苹果公司或谷歌公司？特斯拉或爱迪生那样的发明家？哥伦布和麦哲伦那样寻找贸易新航道的探险家？社区商店或快餐车车主？在网上销售产品的朋友？他们都是创业者，你也是。

创业者的概念并不新颖，我们敢说它是世界上第二古老的职业。创业者区别于劳动者的特点包括：内驱力的个人特性；创造新事物、更好的事物的激情；当时机恰当时，敢于冒险进入他人不敢涉足的领域的能力。在过去200年里，全世界工业的加速发展创造出新一类的创业者。单单最近10年，开创公司的机会就呈指数级增长。这是创业者的时代，想到整个地球都是你的潜在客户真是令人兴奋。

根据美国就业顾问公司Challenger Gray&Christmas的数据，在2013年上半年开创自己公司的人数增加了33%，甚至大公司中的雇员也在转向自由职业，这使企业能够裁减全职员工，降低成本，根据具体项目所需的技能来雇用人员。因此，员工被创业者取代了。

在过去几十年里，我们看到了雇佣关系的改变。我们从一生只就职

于一家公司变为在很多公司里干过，从事过若干种职业。这种改变的结果是，失业者和创业者都增加了。《考夫曼创业活动指数》（*Kauffman Index of Entrepreneurial Activity*）清楚地呈现了这种新的现实。在美国每个月新创立的公司超过543 000家，这意味着2011年美国新创立的公司多达650多万家，这个数字还在继续增长。

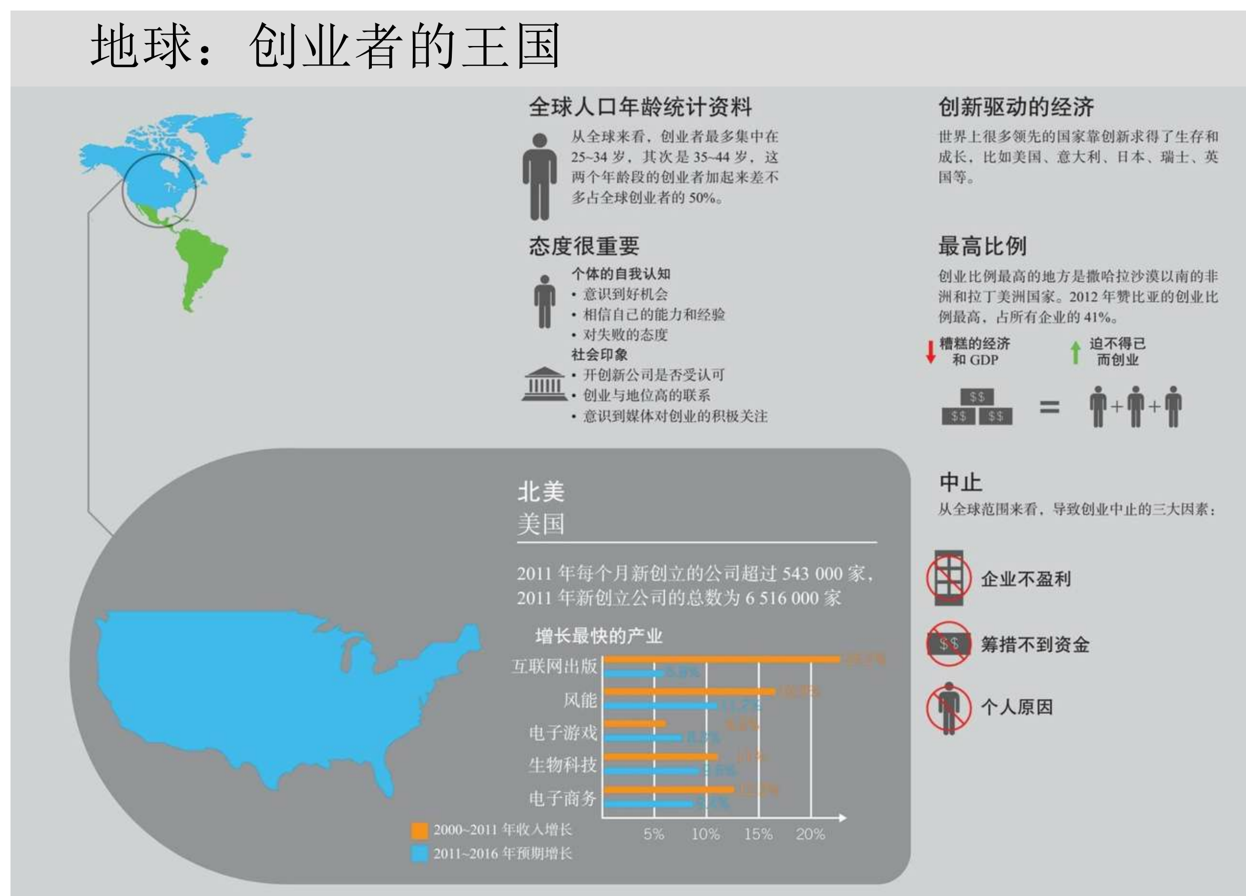


图1−1

下一个10亿

全球大约有3.8亿创业者，那意味着如果你有一个100人的人际网络，其中至少有5个创业者。人的寿命比以前任何时候都更长，我们可以预见在接下来的10年里，劳动力会出现历史上最严重的过剩。随着工作选择的减少，人们会发现创业成为了一种必需。因此在接下来的10年

中，我们会看到创业者的数量将增加大约10亿人。

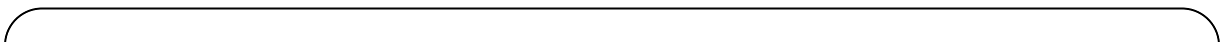
在这10亿个创业者中，很多将是女性。全球创业观察（The Global Entrepreneurship Monitor）发现在三年半的时间里，有1.26亿名女性创建了公司，另有9 800万名女性运作着已经成立的公司。2.24亿名女性在影响着全球经济，而这项调查只涵盖了被世界银行承认的188个国家中的67个。

大多数未来创业者生活在全球经济系统之外。绝大多数这类女性（94%）生活在发展中国家，几乎没有受过什么教育。其他女性则是家庭主妇、全职妈妈或被打消了上班念头的女性。但是无论别人怎么看，这些女性都不容忽视。

创造或死亡

很多创业者完全没有成为创业者的打算，那么为什么他们会成为创业者呢？以下是3点最常见的原因：

- **必要性：**他们找不到工作，或者目前工作提供的收入不能满足他们的需要。
- **处境：**他们失业了，或者处境发生了巨大的改变，他们不得不开始为自己工作。
- **爱好：**他们具有相关的爱好，希望在它上面投入更多的时间。根据金水研究所（Goldwater Institute）的调查，创业比率的增加是降低贫困比率的关键。研究显示在创业比率高于平均值的地区，贫困相应地减少了。创业比率每增加1%，贫困比率就会降低2%，这对不得不创业或因为处境而创业的人来说，真是一个好消息。



我们处于从工业革命到工业时代，再到信息时代这200年的转变轨道上。现在我们即将开始新工业革命的轨道。

——史蒂夫·费舍尔（Steven Fisher）

新工业革命

即使在展望未来的时候，我们也需要从过去中获取灵感和经验教训，以免重复错误。当然，我们倾向于重复某些循环（有好的循环，也有糟糕的循环），而知道我们来自哪里有助于我们找到前进的方向。

我们生活在变革的时代（指的是新工业革命时期）。回顾商业历史和工业创新，我们在文化和商业中都能看到变革是如何像波浪一样发生的。三大创新分别是最初的工业革命、后工业革命和如今的新工业革命。

第一阶段——最初的工业革命（1750~1870年）

在18世纪末的英国，大多数人住在乡村的小社区里。他们的生活围绕着农耕、养殖，收入很低，疾病肆虐，生活困苦。人们吃的用的基本靠自己制造，包括食物、衣服和工具。制造业以很小的规模存在于家庭和农村商店里，人们使用的是一些初级的工具。

英国盛产煤和铁矿石，殖民其他国家使它能够获得原材料和市场。当消费者对英国商品的需求增加时，商人就开始寻找成本效益更高的制造方法，这是工厂系统兴起的一个促进因素。

纺织品与工业化

当生产转向工厂时，纺织品行业经历了巨大的改变。在机械化之

前，纺织品主要在家庭中制造。商人通常提供原材料和基本的设备，然后挑选完成的产品。对商人来说，最大的挑战在于时间，因为劳动者会根据平衡工作与生活的意愿来规划自己的时间表。几个世纪后，工作与生活相平衡的概念才开始流行起来。但是随着轧棉机等发明的出现，生产产品所需的人力和时间减少了，工作机会转移到了工厂，人们进入这样的体系，控制权变小了。在如今的世界里，这种情况在加剧，我们为了获得更大的方便，牺牲了控制权或隐私性。这是一个具有警示性的故事，提醒我们注意是否平衡了创新与进步。

对商人来说，最大的挑战在于时间。劳动者会根据平衡工作与生活的意愿来规划自己的时间表。几个世纪后，工作与生活相平衡的概念才开始流行起来。

来到美国

工业革命最终越过大西洋来到美国，产生了美国版的“创业国家”。美国的创业者或资本家依靠他们的创造性和工业间谍，克服了严峻的技术挑战。

美国的经济先驱，比如波士顿联营公司（Boston Associates）试图创造理想化的环境，在这样的环境中，社群能够得到繁荣发展，中产阶级消费者层出不穷。现代的生产能力得到扩展，推动了消费主义社会的出现。就像今天的创业者，无畏的他们意识到，如果没有市场，有时便不得不创造市场。用史蒂夫·乔布斯的话说就是，“很多时候人们不知道他们想要什么，直到你展示给他们，他们才知道那就是他们想要的”。

金融、运输和通信的革命

19世纪早期，运输和通信行业同样发生了改变。美国人罗伯特·富尔顿（Robert Fulton）第一次建造了商业用途的汽船，到19世纪中期，

汽船已经能够进行跨大西洋的货运了，由此人们对大规模生产系统的需求和依赖不断增加。这种创新不仅改变了商业，也创造了整个工业。在蒸汽机出现之前，原材料和商品的运输依靠的是马拉货车以及运河、河流上的驳船。

今天我们会用“游戏改变者”和“颠覆式创新”来描述汽船，它是变革性创业精神的重要物证。接下来出现了铁路。随着铁路逐渐遍布全国，它开始成为在广阔地域中运输货物和建立新市场的关键。在新工业中，这两点对保持增长至关重要。对于横跨广阔地域建立工业（比如在美国、俄罗斯、印度和中国等国家），这两点也是非常重要的。

随着美国的扩大，全国通信网络变得重要起来。1844年，萨缪尔·摩尔斯（Samuel F.B. Morse）（摩尔斯电码的创立者）发明了电报。到19世纪60年代，电报网络遍布东海岸，一直延伸到密西西比河。金融市场也从简陋的以货易货系统发展为复杂抽象的所有权系统（例如股票、债券、存款账户等），在这样的系统中，所有权可以通过几张纸进行交易和转移。

随着大规模制造出来的商品的扩散，美国公司看到了巨大的利润。美国逐渐成为世界舞台上繁荣兴旺、非常具有竞争力的强国，它的核心就是创业精神。如今在公用工作空间中的创业以及几个人用某些低成本技术创造出全新产业的行为都可以与那时候的变革进行类比。只是现在的创业不只发生在美国，而是全球性的。只要有激情、技能以及负担得起的（甚至免费的）资源，任何人都可以参与竞争。世界由你创造。

第二阶段——工业时代（1870~1945年）

到1895年，也就是美国内战结束的30年之后，美国超过英国及其殖民地，成为世界历史上最强大的经济实体。当时，铁路、钢铁和石油垄断企业处于主导地位。在美国历史上这段著名的时期，安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）、约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）和J·P·摩根

（J.P. Morgan）这样的工业巨人控制着多个行业。

英国和美国之间的经济转变与当今发生的情况很相似。历史学家查尔斯·莫里斯（Charles R. Morris）在他的书《创新的黎明》（*The Dawn of Innovation*）中强调了两种情况的相似之处与差异。他的研究显示美国经济在一个多世纪中保持着史无前例的3.9%的年平均增长率，这使它成为全球经济的领头羊，超越了英国。

工业革命

● 蒸汽动力的发明减少了对人力和畜力的需求。

● 运输和通信技术的巨大进步创造了新市场。

● 制造业将人们聚集成团体，工作场所从家庭变为工厂。

● 煤炭成为工厂生产和运输的主要能源，它还支持着从原材料到最终产品的大规模生产。

● 人们的工作是整体中独立的小部分，人们不会从头到尾完成全部任务。

● 雇佣劳动变得很普遍。



罗伯特·富尔顿
汽船的发明者

工业革命使以下方面取得了进步：

技术



能源



运输



通信



生产



在工业革命期间，有一个阶段被称为协同时代。从1867年到1914年，大多数伟大的发明以科学为基础。新的创新包括电、无线电、载人飞行、电话和汽车。这些发明拉近了全世界的人和国家之间的距离。然而两次世界大战使世界发生了分裂，把工厂变成了战争机器，延误了发展，但同时也提供了创新的催化剂，这些创新最终出现在我们的日常生活中。这也是全球扩张和经济危机时期，在这个时期，我们看到了人类最糟糕的行径和最美好的行为。

第三阶段——信息时代（1945~1999年）

工业时代的结束恰好与第二次世界大战的结束相重合。在这个过程中，美国、欧洲和其他西方社会进入了新兴中产阶级的新时代。当在全球金融危机和世界大战中成长起来的人逐渐变得富裕并有能力成为后工业社会的消费者时，创业便具有了新的意义。人们搬到郊区，购买带有新的便利设施和娱乐设施的房屋。经济学家丹尼尔·贝尔（Daniel Bell）在他1976年出版的书《后工业社会的来临》（*The Coming of Post-Industrial Society*）中普及了这个概念。根据贝尔的说法，“后工业社会的特征是知识的价值提高了”。

围绕这个改变出现的共同主题如下：

1. 经济经历了从产品生产到服务提供的转变。

2. 知识成为一种宝贵的资本形式（例如人力资本）。

3. 产生创意是发展经济的主要方式。

4. 通过全球化和自动化的过程，蓝领、可加入工会的工作，包括体力劳动（例如装配线工作）的价值和重要性降低了；专业工作者（例如科学家、数字创意人员和信息技术专家）的价值和普遍性提高了。

5. 行为和信息科技得到了发展与实施（例如行为经济学、信息架构、控制论和游戏理论）。

工业时代

- 电视和收音机推动了产品营销的大发展。
- 19世纪末公司开始崛起。
- 科学引领着技术创新和能源开发。
- 飞机改变了运输和旅游的竞争环境。



托马斯·爱迪生
电气化的创造者

工业时代使以下方面取得了进步：



贝尔预测服务和信息行业将主导后工业经济，人们的生活标准会提高，对商品和服务的需求也会相应地变得更大。

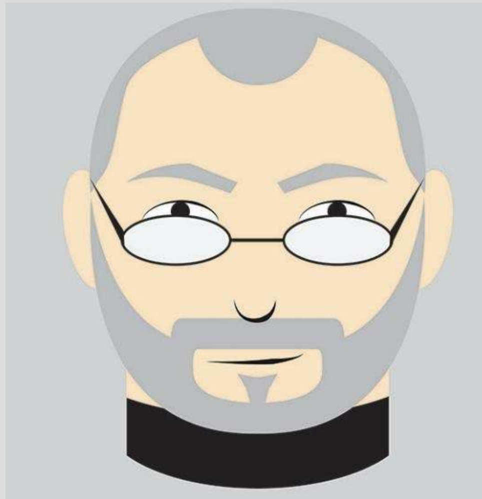
后工业社会还受益于创意文化。随着教育定位于通过创造力和自我表达来发现个体的潜能，新新人类们在这种宗旨的基础上成长起来。这改变了工业，改变了我们看待职场创造力的方式，改变了对创造力如何影响生产率的看法。根据著名建筑师艾伦·邓纳姆—琼斯（Ellen Dunham-Jones）的观点，"'速度、移动性和延展性'这些原则非常适合动态的创意产业。商品制造业率先开始缩减，这为艺术家、音乐家及其他富有创造力的人铺平了道路，他们的技能更适用于第三产业、第四产业。"

20世纪后半叶，后工业社会的出现加速了向互联经济的转变，互联经济的表现之一是全球化和自动化程度的提高，例如微处理器的发展引领我们进入了个人电脑、互联网和智能手机的创新时代。如今我们手机的处理能力已经超过了最早的航天飞机的处理能力。经济学家不断重申，在后工业社会中，"知识就是力量，技术就是工具"，这是对信息时代的完美描写。

从原材料和制造经济转变为基于服务的经济后（后者聚焦于知识），人们交换的信息更多了。这一连串的事件将我们引入了今天的信息社会。在过去20年中，我们用互联网编织了一个网络社会，它利用数字信息和通信技术制造、加工、传播信息。它改变了我们的沟通方式，改变了我们营销产品和合作的方式。

信息时代

- 互联网改变了人们交往和做生意的方式。
- 小公司能够与大公司进行竞争。
- 家庭搬出城市，郊区兴起。
- 众包加快了创新的速度。



史蒂夫·乔布斯
苹果公司创始人

信息时代使以下方面取得了进步：

技术	经济	连接	生活	全球化
				

第四阶段——新工业革命（2000年至今）

经济历史的弧形轨迹开始于工业革命，经过工业时期，然后进入信息时代。今天我们处于新轨迹的连接处，新轨迹将推动地球进入一个新时代，它开始于我们作为社会和人，如何规划接下来10年的成长。信息时代将我们的焦点从工业转向了数字，在数字世界中全球互连成为可能，新的变革将权力从全球性的大公司转向小公司所有人。碳基燃料和

技术推动了工业革命，而新能源和新技术正在涌现。

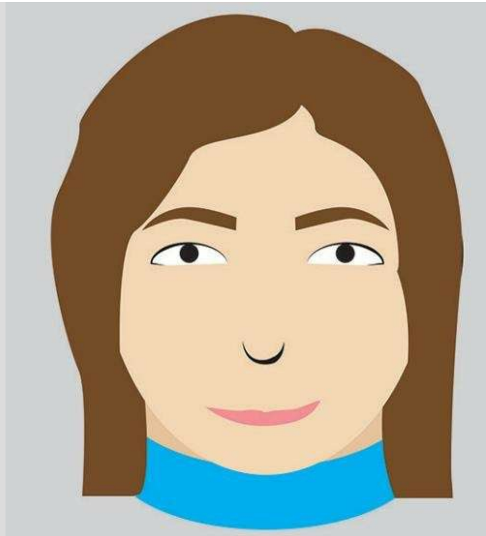
自从2008年的全球经济衰退以来，我们看到全球经济正在寻找新的经济故事。正如我们在本章中探讨的，在历史上当新的能源系统与新的通信技术相结合时，就会发生经济变革。在19世纪，它们是蒸汽动力和印刷技术。在20世纪，它们是电、电话、无线电和电视。如今它们是互联网、3D打印和可再生能源，它们为我们以及其他很多人认为基于合作的新工业革命搭设了舞台。

分散式资本主义时代的出现

随着新变革的出现，我们持续的合作有助于终结200年来的经济故事——它的特点是使用大量的劳动力和以企业为中心。我们将进入分散式企业实践的新时代，它依赖于专业的、技术型的劳动力。通过将通信大众化，增加可用渠道的数量，我们使世界1/3以上的人口以之前无法想象的方式获得、享用信息、社交生活和知识，但这只是一半故事。

新工业革命

- 新的商业模式在彻底改革消费资源的方式。
- 对大众力量的利用在创造筹措资金的新方式。
- 开发和生产在转变为小批量制造。
- 灵活的空间正在发展为合作工作环境。



阿雅·比德尔（Ayah Bdeir）
LittleBits的创造者

新工业革命使以下方面取得了进步：

工作

消费

采购

创意

制造


化石燃料（例如煤、石油、天然气）为几乎所有事情提供能源。除了大量的资金投入之外，这些系统还需要自上而下的命令和控制，因此集中式的生产和分配处于现代资本主义的核心并引导着经济的其他部分也就不足为奇了。

想一想，你会发现现代金融、电信、汽车、公用设施和商业建设都从化石燃料行业中获得供给。作家杰里米·里夫金（Jeremy Rifkin）在他的书《第三次工业革命》（*The Third Industrial Revolution*）中强调，“今天全世界3/4的大公司是石油公司——荷兰皇家壳牌石油公司、埃克森美孚公司、英国石油公司……排在这些公司后面的是大约500家代表各行各业的全球性公司——合并的收入为22.5万亿美元，这相当于全世界62万亿国内生产总值（GDP）的1/3。”

形成鲜明对比的是，“新工业革命……围绕着分散的可再生能源，这些能源到处都是，大部分是免费的，比如太阳、风、水力、地热、生物燃料、海浪和潮汐”。想象这样的可能性：将这些分散的能源从数百万个地方收集在一起，然后通过“绿色电网”分享给其他地方。在未来若干年中，以化石燃料为能源的集中模型将让位于很多人所说的分散式资本主义。在这个模型中，我们将利用对等网络，在开放的知识共享领域中创造信息、知识和才智，使每个人都成为潜在的创业者。

这是全球性的变化，是世界范围的革命

目前的变革和持续的创新是全球性的。中国、巴西、俄罗斯和印度在迅速地发展，在制造和外包服务方面处于领先地位。在这些国家中，像你们和我们这样的创业者在寻找更好地服务于全球市场的方法。这只是新时代的开端，这是我们的时代。

在本书中我们将展示创业公司和像你一样的创业者如何利用技术和现实世界的社会连接，找到了问题的解决方法。通过创造个性化的方法，以非常低廉的成本消费商品与服务，你将获得巨大的成功，因为你认识到了价值的全新来源，而固守着传统商业模式的公司看不到这些来源。

这是一个令人吃惊的世界，我们生活在变革的时代，而你已经加入了这场变革。

选择你自己的创业之旅

很多人创业的时候不知道应该从哪儿开始。他们常常非常激动，但需要做的事情多到令他们无所适从。听起来是不是很熟悉？这就是我们要写这本书的原因。我们会耐心地一步一步地给你示范，帮助你了解以下内容：

1.你是哪种类型的创业者。

2.适合你的创业方式。

3.如何开始实施。

准备好了吗？让我们开始吧！

萨凡纳的创业经济处于两种重要的环境中：一方面，这里的社区非常适合测试新业务，新机会和当地资源很多，还有大量的人力资源和空间，人们热情友好；另一方面，尽管很多创业公司努力尝试，但一些创业者遭遇了各种各样的障碍，包括政治问题和其他棘手的情况。



CHAPTER 2
创业经济的崛起

种树的最好时机是20年前，其次是现在。

——中国谚语

新创业经济

创业公司处于世界的核心，是当地经济发展的驱动力量。你所居住的城镇在某个时刻就是一个初创组织，在日常生活中与你发生联系的每一家公司和组织也是如此。你很容易发现作为一名客户、合伙人、服务提供者，尤其是作为一名创业者，自己正处于创业经济中。作为一名创业者，你不仅在发展你的业务，也在影响着你的社区。

两个城市的故事：萨凡纳和博尔德

萨凡纳：讲述兴起的故事

乔治亚州的萨凡纳拥有不断成长的创业社群，但要想真正了解这座城市，我们需要把它作为一个生态系统来考察。就像其他城市一样，萨凡纳建立在许多创业者的努力的基础上，其中很多创业者拥有小型或中型的企业，这些企业的总和构成了萨凡纳全部商业经济的90.74%。一些个体、企业和组织相互合作，为萨凡纳目前和未来的创业者提供支持，同时也在帮助创业公司所驱动的新经济不断成长。

很多局外人把萨凡纳说成是一座旅游城市（旅游确实是它经济的重要构成），但那不是萨凡纳的全部。它是涉及很多不同领域的大学城，能够提供丰富的教育体验，有各种小型技术学校、大学、艺术学校，甚至还有一所新的法学院。这些学校为创业社群输送着新鲜血液，这里的年轻人怀有各种抱负。

最后，从萨凡纳艺术设计学院（Savannah College of Art and Design）和当地其他大学毕业的学生不想进入大公司了，他们决定开创自己的事业。这些学校为学生们提供了丰富的合作机会，他们由此把自己的想法变成了现实。

萨凡纳证明一座城市有可能做出转变。虽然要走的路很长，但现有的基础能够支持一群新的改变制造者。当地的创业者、教育者、研究者、导师以及当地的企业、非营利性组织已经共同为这座城市的创业社群构建了一致的愿景。当然，把愿景变成现实需要合作，乐于尝试和探索，以及不怕失败。

这些合作者现在共同努力为社群提供了新的机会和服务。例如，在萨凡纳的市中心你可以找到当地的共用工作空间。共用工作空间接待了一些新的工作室和项目，这有助于当地的企业主和学校参与进来。

萨凡纳的创业活动正变得活跃起来。

迦勒·塞克斯顿（Caleb Sexton）知道这种势头正在形成，他是萨凡纳的一位企业家，我请他详细描述在萨凡纳发生的情况。

问题：**你提到了萨凡纳的创业经济，你认为什么是发展创业经济的关键?**

塞克斯顿：显然人是最重要的必需品。我坚定地相信布拉德•菲尔德（Brad Feld）的博尔德主题（Boulder Thesis）。我认为这是很好的类

比，有助于理解任何好的系统要想获得成功，都必须有关键的参与者和实体。它还必须得到创业者的拥护，必须具有强有力的基础。萨凡纳的社群正开始发展这些方面。

问题：**对你来说，什么是新兴的创业经济？你能否把萨凡纳作为一个生态系统来谈一谈，你认为它正在向哪儿发展？**

塞克斯顿：萨凡纳是一个生态系统。它是一个小城市，具有多元性。这里有13万人口。萨凡纳具有一些非常有利的条件。显然它有着丰富的、充满活力的文化融合。这里有创业社群，它开始变得兴旺繁荣。我认为萨凡纳的组织之间在进行着很多工作。萨凡纳有活跃的营利性机构和非营利性机构。甚至创业者和一些投资者团体也加入进来，他们在思考，“我们怎么能把它变成新事物，变成发展程度更高的事物？”

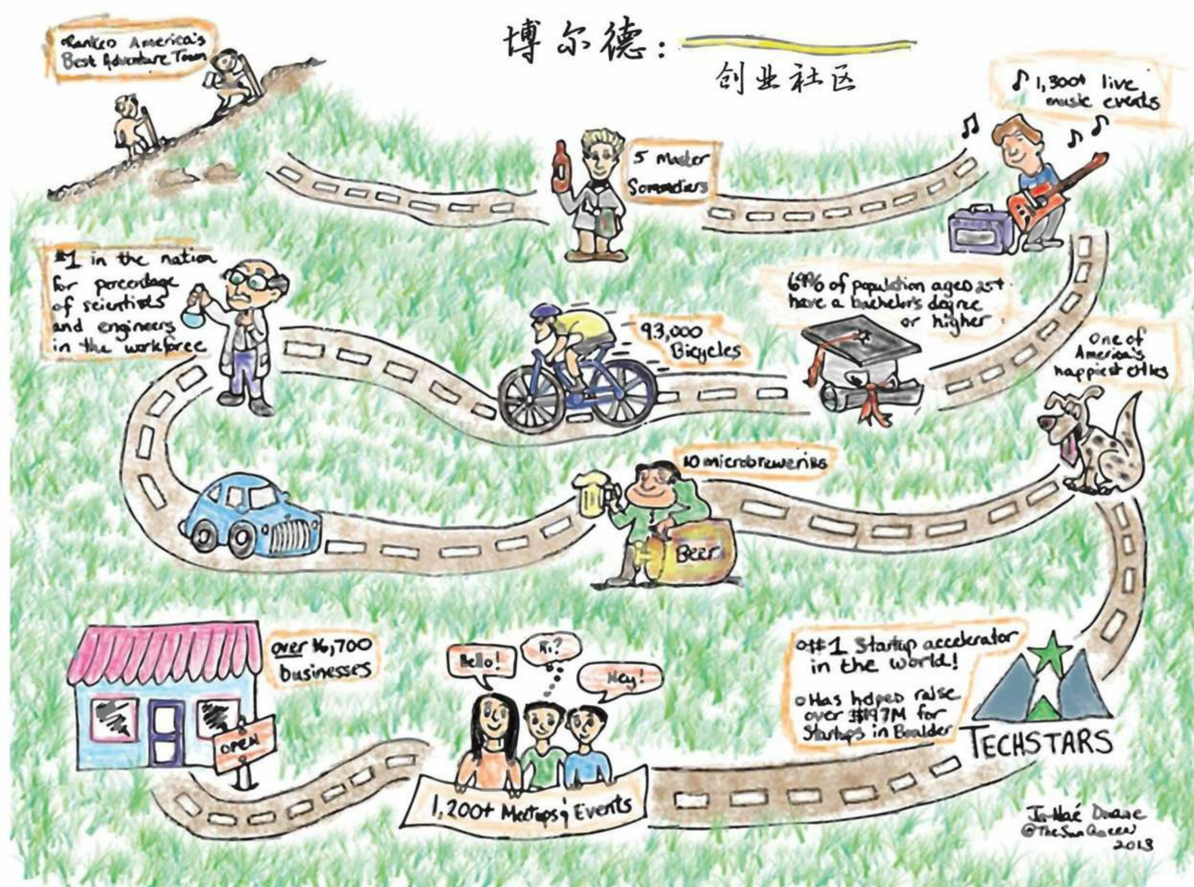
萨凡纳的独特之处在于，所有参与进来的组织都是相互连接的。人们互相认识，人与人之间都有联系，这是我在萨凡纳发现的另一个有趣的关键点。这是一个适合生活的好地方。

博尔德：讲述持续性的故事

科罗拉多州的博尔德处于创业经济谱的另一端，它的过去很有趣。最初这里属于美洲印第安人的阿拉帕霍（Arapaho）部落，19世纪50年代在美国西部淘金热中，博尔德出现了第一波创业浪潮。另一次创业浪潮出现在20世纪早期发现一种稀有钨金属之后。几十年后，博尔德成为安静的大学城，靠近滑雪胜地，很受喜欢户外活动的人的欢迎。20世纪80年代随着技术产业的发展，很多公司选择落户博尔德，但这座城市依然保持着它的魅力和冷静的氛围。

1995年，布拉德·菲尔德搬到博尔德，他是风险资本家，同时也是很多创业者的导师。在他的著作《创业社区》（*Startup Communities*）中，他分享了来到博尔德的故事，而且他相信这里会成为创业者创立、

发展他们的公司，进行创新的新场地。菲尔德把博尔德称为“实验室”并认为它是一个时髦的城市。



创业生态系统

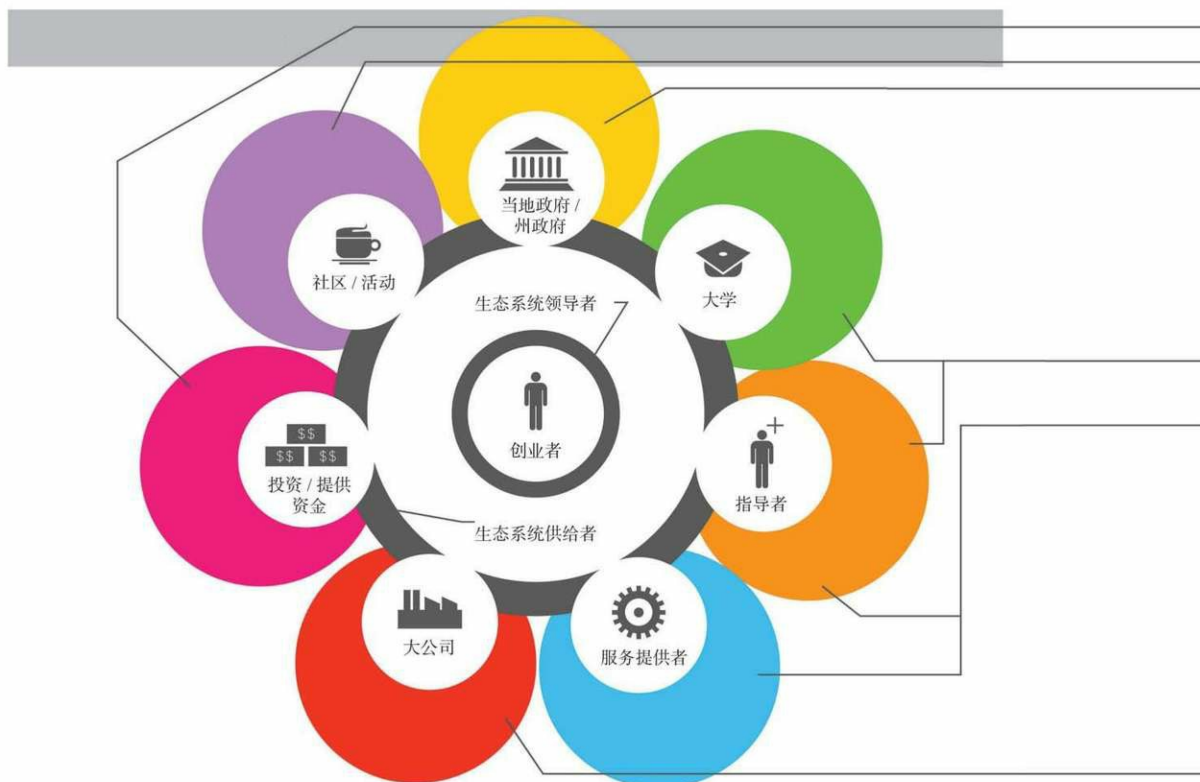

当地政府 /
州政府
社区 / 活动
大学
生态系统领导者
创业者
$$
$$ $$
投资 / 提供
资金
指导者
生态系统供给者
大公司
服务提供者

图2-1


政治
政府
• 研究机构
• 财政支持
• 有利于创业的立法
• 调控方面的激励
领导
• 社会合法性
• 对倡导创业者敞开大门
• 创业策略
• 紧急事件、危机和挑战
• 明确的支持
交集
成功故事
• 看得见的成功
• 为创始人创造财富
• 国际声誉
• 始于创造力经济
特殊准则
• 能够容忍冒险、错误、失败
• 创新、实验、创造力
• 创业者的社会地位
• 创造财富
• 雄心、内驱力、欲望
金融
金融资本
• 微型贷款
• 天使投资、朋友和家人
• 启动阶段的风险投资
• 私募股权
• 公共资本市场
• 债务
支持
基础设施
• 电信
• 运输与物流
• 加速器
• 区域、孵化中心、群集
支持性专业
• 法律
• 会计
• 投资银行家
• 技术专家，顾问
非政府机构
• 非营利组织对创业的促进
• 商业计划竞赛
• 会议
• 对创业友好的协会
市场
早期客户
• 早期采纳概念验证的人
• 生产方面的专业知识
• 参考客户
• 初审
• 分销渠道
网络
• 创业者网络
• 移民社群网络
• 跨国公司
人力资源
劳动力
• 有技能的和没有技能的
• 连续创业者
• 家庭中的后代
教育机构
• 普通学位（专业的和学术的）
• 特殊的创业培训

创业生态系统中有很多组成部分。中心位置是创业者，他们是“生态系统领导者”，能够使创业经济取得成功。支持创业者的是你从图中可以看到的7个主要类别或“生态系统供给者”。图的右侧是各种亚供给者，它们构成了创业生态系统。每个地区或城镇都不相同，由于创业经济的组成要素各不相同，因此它们的成功程度也不相同。然而，创业经济如果想要繁荣，每种主要的“生态系统供给者”必须具备某些组成部分。



图2-2

中东

特拉维夫
- 相当成熟的创业经济
- 世界上创业密度最高的城市
- 强大的天使投资网络
- 政治局势紧张是个问题

阿布扎比
- 众筹创业的重要来源
- 非常关注年轻的创业者
- 国民是主要创业者
- 媒体创业和娱乐创业

迪拜
- 创业活动的温床
- 众筹创业的重要来源
- 风险投资开始增加投入
- 兴趣主要围绕着技术创业

开罗
- 充满活力的创业圈
- 年轻创业者在增加
- 种子资金在增加
- 弥合创业差距

非洲

开普敦
- “硅角”
- 强大的投资者社区
- 价格实惠、快速的连接
- 外包和离岸外包的中心

拉各斯（尼日利亚）
- “硅泄湖”
- 新兴的创业经济
- 众筹创业的重要来源
- 许多移动业务创业公司

约翰内斯堡
- 成长中的投资者社区
- 媒体创业和金融创业
- 共用工作空间
- 强大的教育基础

内罗毕（肯尼亚）
- 硅大草原
- 93% 的市民使用手机
- 孔扎科技城
- 谷歌非洲公司拥有 88 英里每小时加速器

亚洲

新加坡
- 世界上最适宜居住的地方之一
- 亚洲最发达的创业生态系统
- 很多美国公司通过它接触亚洲
- 建立团队会很有挑战性

新德里
- 女性创业者增长迅速
- 创业公司的社交与经济中心
- 这个区域中有 2 000 多个投资者
- 这座城市采纳了“快速失败”的真言

东京
- 亚洲第二大经济体
- 支持性的教育系统
- 充满活力的商业、风险投资和孵化器
- 主要聚焦于移动业务和电子商务

上海
- 适合后续投资的生态系统
- 缺乏行政支持
- 存在克隆创业的大问题
- 孵化器和加速器正在出现

太平洋沿岸

悉尼
- 生活品质很高
- 强大的教育和人才库
- 融资集中于自行筹措资金
- 抢占他们非常了解的市场

奥克兰
- 像博尔德一样的新兴创业经济
- 需要更好的基础设施和资金
- 创业公司股权还不是产业文化的一部分

墨尔本
- 最好的创业生态系统之一
- 不断增长的资金基础
- 优质的大学和人才库
- 创业者再次投资初创公司

珀斯
- 新兴的创业文化
- 需要更多的资金和人才库
- 共用工作空间是中心
- 政府的有力支持

在过去10年里，很多聪明、独立、怀有强烈创业动机的人来到博尔德追逐他们的梦想。诸如创业孵化公司TechStars这样的组织、创业周（Startup Week）这样的活动以及像布拉德·菲尔德这样的人们在努力建设一个包容性的社区，致力于使博尔德成为人们创业的首选地。

萨凡纳这样的城市显然正走在成为下一个博尔德的道路上。全世界的城市都处于类似的状况，或许被你称为家乡的城镇也在努力建设一个以创业为导向的繁荣社区。现在看你的了，作为创业者，你应该充分利用当地的创业经济，将它提升到另一个层次。

卓越的创业经济需要什么

为什么有些城市通过创新发展得欣欣向荣，而有些城市失去了活

力，为获得继续发展而挣扎着。什么构成要素有助于创业社区获得逃逸速度？我们之所以提出这些问题，是因为发现成功创业社区的基础是什么非常重要。

我们想在此强调菲尔德先生《创业社区》一书中的几个框架。这本书探讨了一些经济学概念，比如聚集经济（agglomeration economies）、横向网络（horizontal networks）和网络效应（network effects）。这些探讨真的很酷，解释了创业经济是如何形成的。在这本书里，菲尔德还谈到了他创造的另一个框架——他称之为博尔德主题。我们认为它是所有框架中最好、最全面的。

博尔德主题的定义如下：

- 创业者必须领导创业社区。
- 领导者必须有长期的承诺。
- 创业社区必须可以包容任何想加入的人。
- 创业社区必须有持续的活动，能够让所有创业者都参与进来。

我们有机会和布拉德·菲尔德聊了聊他的主题和博尔德的生态系统。

问题：**回顾1995年，出于一些原因，你决定搬到博尔德，协助开辟了繁荣的创业生态系统，最初是什么要素构成了促成发展的催化剂？**

菲尔德：我的书《创业社区》对此进行了广泛的探讨。这些年来博尔德的驱动因素的本质是一群充满活力、积极投入的创业者，他们是博尔德创业社区的领导者。他们并没有得到正式任命，只是进行领导，就像他们作为创业者所做的。最后，这个群体以及其他群体实现了“先给

予后索取”的人生哲学，在这里我们愿意在彼此之间没有什么关系的情况下，为对方付出精力。我们愿意“给予”，即使不知道自己会收获什么。这不是慈善。我们都希望能收获很多，但我们的关系不是基于交易的。

问题：**你创造了博尔德主题，它已经成为人们创建创业社区的基石，这个主题有改变吗?**

菲尔德：2010年当我提出博尔德主题的4条原则时，我尽量使它们足够宽泛，能够持续较长时间，同时又足够具体，具有可实施性。在很多城市它们成为创建创业社区的基础。我听说过很多有关具体策略在不同地方适用或不适用的故事，但我认为博尔德主题从根本上来说非常可靠。

创业生态系统

透过生态系统的眼镜来观察，我们可以非常透彻地理解新的创业经济。这使我们可以全面地看待创业生态系统，将它看成是由相互联系、共同协作的部分组成的（有时也会互相对抗）。研究了世界各地的城市之后，我们提出了创业生态系统的8种主要构成力量：

1.大学

2.社区/活动

3.当地政府/州政府

4.指导者

5.投资/提供资金

6.大公司

7.服务提供者

8.创业者

虽然在不同的地方，有些组成部分比其他组成部分略微强大一些，但每个具有创业生态系统的城市都是由图2—1中的8种要素组成。

所有有创业社区或想着发展创业社区的城市都具有某种形式的这些要素。社区中很多作为连接者或催化剂的人会帮助你取得创业的成功，因为看到社区繁荣兴旺是他们的兴趣和动力。当更多的创业公司进入社区后，人们会有更多的工作，服务提供者会为他们服务。创业公司还会吸引更多的风险资金和投资。城市或州的税收增加能够进一步支持创业的需要以及对创业友好的政治计划。想要离开或想在其他地方重新落脚的大公司由此会看到新的繁荣、潜在的收购、合作机会和人才库，如果没有创业生态系统，这些将永远不会存在。

哪里的创业经济最适合你

创业社区具有了冲力后，它应该如何保持并扩充这种干劲儿？利害攸关的是你所在城镇、省和地球的经济存在性。从全球视角来看，我们需要不止一个硅谷，因为在全球化的商业生态系统中，你的市场有可能是世界任何地方的任何人。事实上，全球有数百个创业经济。在图2—2所示的全球创业经济中你会看到，选择非常多，我们只从全世界每个地区中选了一些最好的例子。

想一想以下的情况。在公司刚刚创立的时候，它的生态系统主要在本地。市场变成了社区，客户就是生活在这个社区中的人。为了获得发展和繁荣，每个创业者都需要生态系统。创业都面临着类似的挣扎，那就是从无到有地创建并不断在全球范围内寻找支持。

在本章前面的部分，我们详细探讨了美国的两个创业经济：一个经过过去20年的奋斗，发展程度比较高（博尔德）；另一个——如果连接者和催化剂能够继续发挥作用，则非常有潜力（萨凡纳）。但正如你在图2—2中看到的，全世界有几百个创业经济。在研究中我们发现了如下一些引人注目的事情：

- **加拿大的蒙特利尔**是电子游戏的中心，但它的文化发展非常快，已经对它的过去形成了挑战，惹起了很多纷争。

- **巴拿马的巴拿马城，**在这里创业既容易又便宜，很多外国人在这里开办公司。

- **西班牙的巴塞罗那**是世界上互联网最发达的“时髦城市”之一，它拥有工作与生活相平衡的文化，吸引了大批应用程序和技术创业公司。

- **埃及的开罗**具有充满活力的创业圈，年轻人占总人口的大多数，他们正在改变着这个国家。

- **尼日利亚的拉各斯**被称为“硅泄湖”，它拥有巨大的移动业务创业圈，创业公司主要通过众筹来筹措资金。

- **新西兰的奥克兰**拥有像博尔德一样的新兴创业经济。股权还不是它文化中的一部分，但是这一切正在发生改变。

我们会强调并更深入地讨论其中的两个城市——圣地亚哥和巴勒斯坦。

全球两个新兴的创业经济——圣地亚哥和巴勒斯坦

智利的首都圣地亚哥是正在蓬勃发展的创业中心，它很快会成为拉美的创业与创新中心。这个小国家的人口超过600万，没有什么官僚主

义，创业者能够在这里找到机会。不同于世界上其他创业中心，智利的最终目标是创建10亿美元的公司以及全球化的创业文化。有1 000家公司参加了24周计划，它们可以获得40 000美元的股权自由资金和一年的临时签证，还能从其他计划中获得指导和成长。

另一个新兴的生态系统在巴勒斯坦。巴勒斯坦的大多数创业活动发生在拉马拉城（Ramallah）中，包括像创业周末这样的活动，像FastForward这样的加速器，像BADER ICT这样的孵化器和由连接者萨拉赫·阿姆莱（Salah Amleh）领导的ICT HUB。创业者可以在创业空间里举办黑客马拉松和教育活动，社区互相依赖以建立全球性的走向市场策略。有很多海外的巴勒斯坦人从海外归来，在这里创业，这证明了初创企业和创业精神所具有的力量。这种力量能够弥合分歧，创造出能够让世界变得更美好的未来社区。

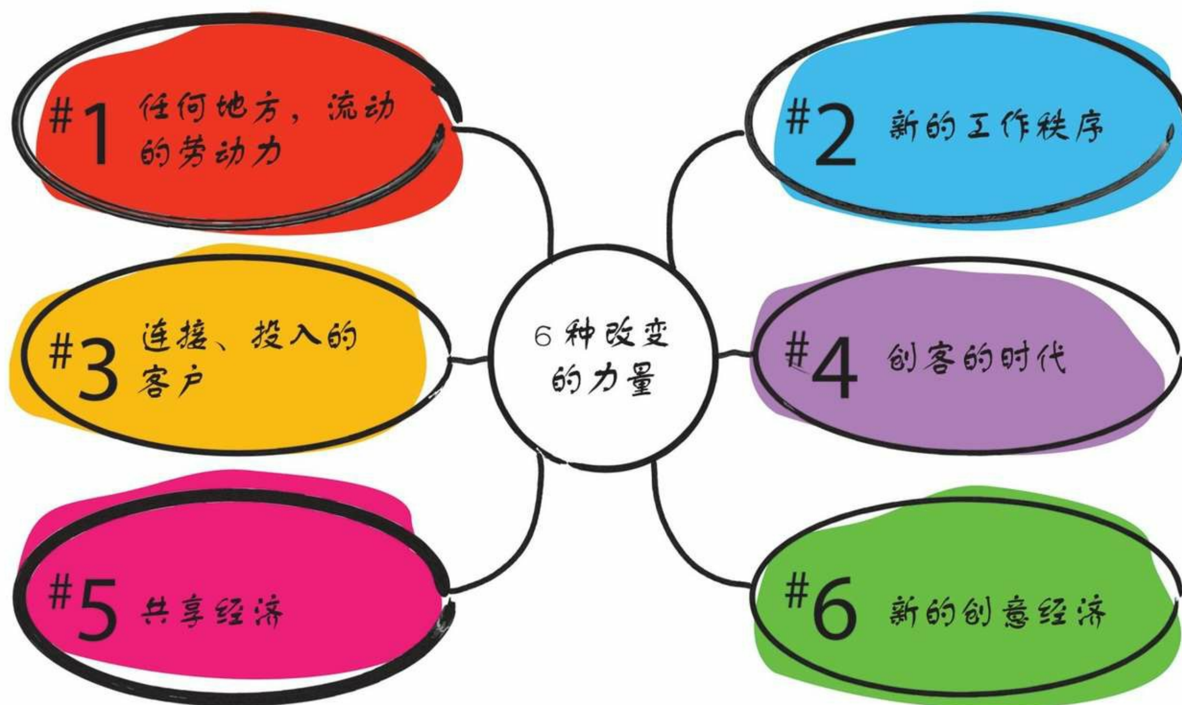
认真想一想，你会发现世界是一个巨大的创业生态系统，其中包括所有这些创业经济。它与人帮助人有关，与创造和成为他们想看到的一切有关。我们建议你探究和调查全世界这些令人吃惊的创业经济，这样你会发现作为创业者，你的第一步最好迈向哪里。

CHAPTER 3
6种改变的力量

预测未来的最好办法是创造未来。

——彼得·德鲁克

6种改变的力量



世界变化得很快，许多人已经跟不上它的变化。当你开始创业时，变化的宏观经济趋势对你来说非常重要，我们称它们为6种改变的力量。

力量1：任何地方，流动的劳动力

全球化、技术和经济影响共同造成了更加迅速的改变，这些因素以及其他因素在改变着我们的工作方式。一些稳定的、收入不错的工作被自动化，而很多工作者曾以为在退休前他们可以一直干这种工作。如果你能定义一项工作，便有可能对它进行概括，以便把它外包给其他地方成本更低的劳动力或由计算机完成。不要害怕这种改变，你应该把这看成一种动力。如果你想掌控自己的职业生涯，不要不思进取，安于现状。这还意味着未来雇用大部分劳动力的新模型的出现。

人才云与众包

国际商业机器公司（IBM）的“流动挑战”（liquid chanllege）计划成为了流动劳动力的先锋。它有一个雄心勃勃的目标：把德国20 000个全职岗位中的8 000个转变为自由职业。流动挑战计划鼓励IBM的项目经理把项目设计和编程外包给IBM的人才网络（比如IBM流动选手）。在这种模式中，“团队围绕着单个用户的需求而形成，当需求得到满足时，团队便解散”。



认识到这种做法的纯粹本质后，流动挑战和其他类似的计划将会拆分、分配任务。随着这种趋势的延续，公司将面临着挑战，那就是如何拆分任务，利用平台创造出他们自己的流动劳动力。

创业公司有很多利用流动劳动力的机会。如果创业公司的团队在需要的时候有获得专业技能的资源，他们便可以在一定时间内拥有符合需要的人才。当人才云中的劳动力变得在各种环境中更有经验后，他们会倾向于更宽泛地理解这个问题。鉴于创业环境的快节奏，专业人才有助于触发更多创新。

数字人类学家兼作家布瑞恩·索利斯（Brian Solis）对流动的劳动力有很多认识，我们有幸和他交流了他对这种趋势的走向的看法，以及它对创业者意味着什么。

问题：**你之前提到过流动劳动力和流动职场，你在这个概念上花费了多少时间?**

索利斯：这是一个有影响力的概念，它将改变商业的性质。你有流动的劳动，有流动的工作地点，有流动的工作时间，但你还在采用传统的模型。为了利用这些趋势，控制着这些新趋势和新行为的传统模型必须被瓦解。除非自上而下地发生变革，否则没有什么会真正改变。

我们必须明白，当人们了解了流动劳动力或创业家精神之后，它们对不同的人往往具有不同的意义，因为组织的性质和文化不同。这没关系。

我们的任务是从领导的角度弄清楚我们试图做什么。我们在努力解决什么问题？流动劳动力的挑战在于它以旧的模型为基础。你所创造的本质上是一个母体组织。你在一段时间里借用劳动力，然后他们回到原来的地方。

这非常具有戏剧性，但也是非常真实的。它归结到相互连接的用户：有着数字化生活方式的人们感到自己的权力更大了。权力更大的结果是，他们的要求更高。要求更高的结果是，他们没有耐心。他们希望世界理解他们所做、所说和所分享的一切，与这些新的价值观保持一致并支持它们。

这意味着无论是企业还是创业公司，你不仅要知道正在发生的事情，还必须有权根据它进行设计，根据它去执行和销售。所有这一切都归结为一个关键词，我相信它是未来所有商业的本质与灵魂，那就是“共情”。在我看来，共情是最有影响力的感受，因为在这个世界

中，你看到的是利益相关者、股东、投资人和员工，但忽视了人性的方面，忽视了一开始你这样做的原因，为什么它很重要。

创业者的机会

1.检查组织的结构，避免竞争竖井。

2.创建领导格架（leadership lattice），这样那些为你的创业公司工作的人便能学习各种技能，与你的公司一起成长。

3.了解人才云，为你的创业公司配备即时的专家。

力量2：新的工作秩序——互联、合作、创新

在第一次工业革命期间，劳动者从农场转移到工厂。在如今创业公司众多的环境中，我们发现自己处在类似的转变中。就像劳动者放下犁，来到装配线旁一样，他们现在正离开格子间，来到咖啡店。我们正进入一种大多数劳动者是自由职业者的经济，这也在创造新的工作秩序。作为创业者，你可以是这些人中的一员，也可以利用这种力量让你的创业公司变得强大。

独立劳动力的崛起

无论你放眼哪里都会发现，全球的劳动力正在经历一场大变革。我们不会为同一家公司工作25年，期望着最后的退休派对和金表。我们也不会指望之前与全职工作联系在一起的福利和保险。如今的职业需要应付多个客户和项目，还要学习营销和会计。

我们的工作方式在发生改变，这需要我们规划出终生的职业组合。我们在攀爬格架，而不是梯子。是的，自由职业并不是新事物，但今天

的人才掌握着价格低廉、方便获得的变革性工具和技术。这是创意、热情与合作推动的世界。共用工作空间、聚会和黑客日是新的创新催化剂。我们第一次看到了真实的人才网络生态系统的可能性，它以可行的规模运作着。

共同工作的时代：重新定义职场

全世界大约有2 500个共用工作空间，在一个共用工作空间中工作的人数超过11万。随着共用工作空间在世界范围内扩张，它吸引了各行各业富有创造力的创业者和自由职业者。设计师、开发人员、作家、摄影师、律师、黑客，甚至创业公司的创始人在共享空间里聚集在一起，这能提供传统办公室的实际益处，但不必固守着标准的格子间和朝九晚五的定式。这绝非出于降低成本的功利主义考虑（共享的时候，从租金、打印、咖啡到网络，都会更便宜），这些中心能够提供独特的环境，我们将其称为永不满足的创造性环境。对于创业者来说，利用共用工作空间会使事情发生改变。



费城IndyHall联合创始人亚历克斯·希尔曼（Alex Hillman）是共同工作运动的先驱，他把共同工作称为“具有共同目标的社区”。回顾2007年，他和他的商业合作伙伴从社区筹集资金，在费城创建了一个人们可以在那里工作的地方。他们的空间IndyHall成为了范例，告诉人们当他们为了一个原因聚集在一起时能做什么。在空间正式开放之前就有30人注册。我们有机会和他聊了聊发展这种社区的体会。

问题：**你对共同工作的作用，以及它对当地社区和创业经济的影响**

有什么见解?

希尔曼：当心怀社区地推动共同工作，聚焦于人们如何互相交往，建立信任，而不只是共享办公桌时，共同工作会改变当地社区。我们并不是在创造格子间的替代物，反对格子间的行为确实反映了我们这个时代和勇敢的尝试。

问题：**共同工作如何影响或形成了创业文化？如果创业公司考虑共同工作，它们应该寻求什么?**

希尔曼：对创业公司来说，共同工作会非常有利，但对共用工作空间中的其他人来说，创业公司是可怕的。来到共用工作空间的每个人都是为了有机会和他人交往，否则他们在家里工作好了。

创业者的机会

1.利用共用工作空间来启动你的业务。

2.当需要时，与人才取得联系，以支持你的新事业。

3.把对创造的永不满足转化为合作的环境。

力量3：连接、投入的客户

客户通过不断的互动形成了情感纽带，这有望带来满意、忠诚和投入。当客户参与到一个组织中，他们更有可能充满热情，与组织的产品和服务建立连接。投入的客户还会感到与组织的目标、方向相一致，在创造着有力的连接，而且这种连接必须被保持一段时间。

在长尾经济和APP经济中，少量将是新常规

凯文·凯利（Kevin Kelly）用1 000个粉丝的概念探讨了投入的客户。他认为如果你有1 000个忠诚的粉丝，会购买你生产的任何东西，那么这种模式胜过一次性向10万人推销。拥有小而坚实的粉丝基础的作家和音乐人证明了他的观点。3DR公司（3D Robotics）的首席执行官（CEO）兼《连线》杂志（*WIRED*）前主编克里斯·安德森（Chris Anderson）在他的畅销书《长尾》（*The Long Tail*）中，谈到了数字技术的运用给工业带来的改变。数字技术有助于避免在大量目标客户上浪费时间，而只瞄准少量的忠诚客户。这不仅能使你得以生存，而且有可能活得很好。



创业者需要意识到数字的作用是打破已经存在了几十年的商业模式。我们已经看到像音乐、出版、广播、通信这类行业的大众化，我们还看到移动设备和APP产业正在发生转变。苹果、谷歌和微软在它们的移动平台上提供了成百上千的APP，以满足你的需要，帮助你实现目标或者只是供你娱乐。创业者或许可以通过创建APP和移动网站界面赚钱，也可以创建利用这些平台的各式各样的公司，用这些平台来联系客户，使他们变成投入的客户。

游戏化：超越探寻与奖章

在游戏化这个概念出现之前，人们用游戏的原则实现了各种各样的目标。例如，如果你是童子军，你要赢得证明你的技能和完成了项目的奖章。我们不知道自己是在对早期的游戏化形式做出反应，而它的目的是赢得我们的热衷和忠诚。

另一个例子是忠诚计划，比如经常发给客户宣传单，奖励他们一些

有形的优惠，比如打折券。从某种意义上说，学校和工作可以被看成是面向奖章奖励的一系列挑战，最终的奖励形式是文凭、晋升或年终奖金。对创业者来说，游戏化是创造投入感的有力工具，他们利用客户对成就的需要，驱使客户对他们的品牌形成有意义的投入。

大众不断增长的力量

大多数人比较熟悉众包的概念。我们在Quirky和99Designs这类网站上会看到众包，很多人才会带来最好、最有创意的想法，然后大众用鼠标投票。这个概念最初来自一本很有创造力的书——《市场就是谈话》（*The Clue Train Manifesto*）。它由4位作者合作完成，它假定组织的边界已经变得具有渗透性了。这导致新兴市场在加速，在很多情况下它超过了组织的适应能力。因此众包出现了，以满足这种需求。

创业者的机会

1.利用1 000个粉丝的概念形成你的受众。

2.把移动APP作为了解用户行为的途径。

3.创业者应该根据得到证明的游戏化原则来提高客户的忠诚度和投入度。

4.利用众包和众筹来验证你的想法，把付费的客户作为你最早的测试员。

力量4：创客的时代

克里斯·安德森还谈到了“对数字的参与程度大幅提高，参与者更加多言。”他大胆地用一句话总结了20年的历史。“如果过去10年与发现网

络上的后机构社会模型有关，那么接下来的10年将与把它应用到现实世界有关。”我们看到制造业也在发生相同的情况，那就是长尾。

创客与数字化制造

讽刺的是，诸如3D打印（快速成型技术的一种）这样的技术以人们无法预测的方式混合了经济的服务与制造部门。虽然创客运动的明星是消费者取向的3D打印，但不断增强的数字化制造势头代表了真正的变革。我们正在看到制造的全面数字化（例如，数控铣加工和工厂底层自动化）。这还包括利用软件概念（比如自动化、抽象化和标准化），它们使得居家的业余爱好者或制造者能够为现实世界中的问题提出解决方案，创造出全新的创业机会。



现在3D很酷，但它还处于数字化的过程中，新的分布式制造模型开始确立下来。很多批评者认为这种模型使得可独立生存的最小经济的规模减小了（例如，某人进行有效生产的最少数量）。然而，我们看到人们在家或者在TechShop、Lowell Makes、工匠庇护所（Artisan’s Asylum）这类黑客空间中开发出了样品。技术使人们能够更快地迭代，不断改进他们的成果。未来我们将看到创客网络（MakerNets）在全球范围内，以互连的方式加速当地的生产，推动新的工业革命。

我们有机会和Lowell Makes的卡马尔·杰恩（Kamal Jain）聊一聊这种变革力量。以下就是他的看法：

问题：**你认为创客空间会产生什么影响？**

杰恩：我认为创客空间的主题在于关键词“创造”。重要的趋势之一是整个创业或微创业的概念。当创业时，你创造企业或商业活动，然后创造经济活动，创业的概念以金钱或工作岗位的形式证明了自己。这很重要，主要原因在于我们看到人们反复去为资本密集型的大企业工作。Lowell Makes就是创客空间的完美例子。

职场中的几代人

特征	老手（1945 年及之前）	婴儿潮一代（1945~1960 年）	X 一代（1961~1980 年）	Y 一代（1981~1995 年）	Z 一代（1995 年后出生）
形成性经历	第二次世界大战 定量配给 固定的性别角色 摇滚 核心家庭 明确的性别角色（尤其是针对女性）	冷战 战后经济繁荣 “摇摆六十年代” 阿波罗登月计划 青年文化 伍德斯托克音乐节 家庭取向 青少年的崛起	冷战结束 柏林墙倒塌 里根／戈尔巴乔夫 撒切尔主义 “拯救生命”大型演唱会 第一台电脑 早期的移动技术 自带钥匙的孩子（离婚率上升）	9•11 恐怖袭击 社交媒体 战争 电视真人秀 谷歌地球 英国格拉斯顿伯里音乐节	经济衰退 全球变暖 全球聚焦 移动设备 自媒体 云计算
劳动力比例（大约值）	3%	33%	35%	29%	从事兼职或处于学徒期
志向	拥有自己的住房	工作稳定	工作与生活的平衡	自由和灵活性	安全、稳定
对科技的态度	大部分人不关心	早期信息技术的适应者	数字移民	数字土著	“技术狂”——对其他选择的了解有限
对职业的态度	工作是为了谋生	组织的职业——职业由雇主规定	早期的“组合型”职业——忠于专业，而不是忠于雇主	数字创业者——和组织一起工作，而不是为组织工作	身兼数职——在组织间无缝地转移
标志性产品	汽车	电视	个人电脑	平板电脑／智能手机	谷歌眼镜，石墨烯，纳米计算，3D 打印
沟通媒介	正式的信件	电话	电子邮件和短信	短信和社交媒体	手持设备
偏爱的沟通方式	面对面	理想情况是面对面，如果需要，可以用电子邮件或电话	在线——如果时间允许，更喜欢面对面	面对面	数字众包的方式获得解决方法

图3-1

特征	老手 （1945 年及之前）	婴儿潮一代 （1945~1960 年）	X 一代 （1961~1980 年）	Y 一代 （1981~1995 年）	Z 一代 （1995 年后出生）
职业道德	尊重权威 努力工作 年龄 = 资历 把公司放第一位	工作狂 追求质量 质疑权威	消灭工作 自力更生 需要结构和方向 怀疑的	接下来是什么 身兼多职 坚韧 创业精神	接下来是什么 身兼多职 社群 创业精神
工作是……	职责	令人激动的冒险	困难的挑战，契约	达到目的的一种手段	目标导向 组合型职业
领导风格	指令式的命令和控制	质量	每个人都一样 挑战其他人 问为什么	始终被看到	始终被看到
沟通	正式的备忘录	当面沟通	直接、即时的 电子邮件，语音邮件	电子邮件，短信，视频聊天	短信，视频聊天
奖励与反馈	没有消息就是好消息 对工作满意 干得好	金钱，头衔，可以展示给别人看的奖励	抱歉打扰了，但我做得怎么样? 自由 = 最好的奖励	每当我想要时，按下按钮就可以进行有意义的工作	即时的，全方位的
激励因素	受到尊重	被重视，被需要	自由，没有条条框框	和其他人一起工作 聪明人	影响和目标
工作与生活的平衡	将工作与生活分开	没有平衡“为工作而活着”	平衡“为生活而工作”	平衡“现在是下午五点，我要干另一份工作了”	工作和生活的界限很模糊
代表技术是……	胡佛水坝	微波	能够拿在手里的平板电脑、手机	以太的——无形的	无缝的——期望的

创客运动降低了门槛，使你可以开创自己的企业，创造自己的产品和服务，创作自己的艺术和工艺品（无论是为了玩还是为了盈利），它关系到帮助人们把事物从有形变为无形。

问题：**你觉得创客空间对当地的艺术和创业经济有什么影响?**

杰恩：我认为它的影响是长期的、惊人的。我认为近期的影响是社会赋权和改变。你会赢得民众，尤其是年轻人、孩子，也许是上学年龄的孩子、小学生或稍微大点的孩子，他们出身非常低下，生活中发生的事情不断直接、间接地提醒他们，他们多么贫穷，他们的生活多差，他们多么缺乏机会。

他们中的很多人认为，“好吧，只要我上了大学，问题就会解决。”不可否认，大学对很多人来说非常棒，但并非适合每个人。而当你把8岁、10岁、12岁的孩子领入这种环境，他们会意识到他们能做世界上极少有人能做的事情。

对于写点小剧本的人，把一些电线连接起来进行发明创造的人，修理、改造东西的人，手工劳动者，或者能够让周围人震惊的人来说，创客空间具有赋权的作用。他们会想，“等一等，你是个穷小子，你只是个12岁的孩子，你能够做什么？”这真的是非常重要的部分，它有助于增加对经济发展的信心。那些人会更倾向于开创小企业，要么作为他们的全职工作，要么作为兼职，努力创造他们自己的工作，拥有自己梦想的职业。最后会发生的情况是，你创造了更加多元、更有弹性的生态系统。

小批量业务

与MakerNets和数字化制造的性质相一致的是，人们更聚焦于小规模地生产高质量、有价值的东西。与如今创业情况能够引起共鸣的说法是小批量。

当听到这个说法时，你也许会想到波旁威士忌或冰激凌。它们当然属于高品质、小批量的产品。你还可以把这种说法用于定制产品、工艺品或手工产品，它们都有着相同的指涉——公司或个人生产的理念是限制高品质产品的数量，供应给特定的受众。人们用精品店或夫妻店来描述这种商业模式，但它的基础其实已经改变了。

创业者的机会

1.利用黑客空间和3D技术迅速地开发有形的原型。

2.利用数字化制造构成的供应链迅速提升规模。

3.探索你的创业公司如何为客户提供小批量化的体验。

力量5：共享经济

从所有制经济到共享经济的转变代表了这10年最重要的变化之一。瑞秋·波特斯曼（Rachel Botsman）在他的书《你的就是我的》（*What's Yours Is Mine*）中生动地体现了这个概念。她描述了“协同消费”（collaborative consumption）的观点。在协同消费的世界中，人们会互相分享，在这个过程中创造出新经济。你或许听说过短期出租（AirBnB）、优步（Uber）（汽车服务）或流动空间（LiquidSpace）（工作空间）这类公司。分散资源可以使我们占有得较少，享用得更多，或者就像凯文·凯利所描述的“获得胜过占有”。

分享依然是人类生活的一个基本部分，共享经济提醒我们像孩子一样学会与兄弟姐妹分享。我们拥有一些“物品”，但显然很难在百分之百的时间中使用它们。事实上，世界各个城市的很多研究证实汽车在95%的时间里是停着的。对于那些希望充分利用自己的资产，同时兼职赚点外快的人来说，这无疑是个绝佳的机会。

杰里迈亚·欧阳（Jeremiah Owyang）对共享经济很有研究。杰里迈亚的职业目标是帮助大公司联系客户，让它们使用客户公司的技术。我们有机会和他探讨了共享经济的发展方向。

问题：**民众公司的使命是什么？**

欧阳：存在三件事——市场、使命和价值观。市场是协作经济。这就像社交媒体，人们创建媒体，然后与同伴分享它。

问题：**你在设定全新的路线，这是新的工业革命。**

欧阳：完全正确。它意味着民众已经变得像公司一样。他们提供资金，进行构建，分享他们拥有的东西，互为供应链，他们避开公司，如果他们想这样做。

他们绕开效率低下的公司，这就是协作经济。今天早上我刚刚汇总

了今年创业公司的平均资金额，这个数值为每家公司1美元。

过去被你称为客户的人现在成了竞争对手，这就像社交媒体中发生的情况。之前被称为受众的人现在成为了媒体创造者、生产者和编辑者。

问题：**很多创业公司参与了这场运动。你认为机会在什么地方？**

欧阳：有3个重要的商业机会。第一个是对这种趋势做出反应。现在人们不需要拥有物品了，只需要获得它们。因为有了优步，他们不需要拥有一辆汽车和司机，对吗？

按个按钮，汽车就来了。它取代了占有。因此，我们看到公司在改变它们的商业模式。在旧金山，宝马公司把他们代理商那里的1系列电动车出租出去。这是第一种商业模式。公司不再购买，而是根据需要租产品。

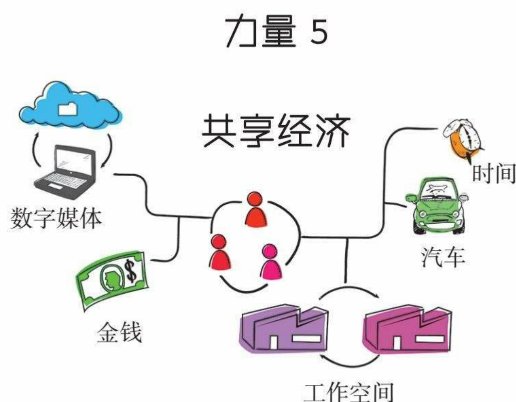
第二种模型被称为市场模型（Marketplace Model）。我们看到几乎一切都有市场，这意味着人们会在移动设备上销售自己用过的东西，有时候这比买新的更容易。

第三种模型被称为提供平台（Provide a Platform）。这就像有应用程序接口（APIs）平台的软件公司，它使人们可以发布新产品，而不用担心基础架构。

问题：**没有办法达到完美，就像水晶球，但是趋向完美是它的轨迹。**

欧阳：人们需要占有的东西更少了。这意味着你用移动设备可以迅速地获得它们。这意味着我们对资源的使用更加有效，而物品被更频繁地使用。这还意味着从公司的角度，我们无法区分员工与客户。他们都有可能交付你买的货物。正在发生

的自由职业者经济与之直接相关，因为人们被赋权了。



共享经济中的机会

对于已经建立起信任的社区，共享是很自然的事情。合作专家瑞秋·波特斯曼在著名的TED演讲中说出了显而易见的，但非常重要的观点，那就是“新共享经济中的货币是信任”。然而，很多公司聚焦于共享有形的东西，忽视了共享有形空间和数字空间的机会。

看一看图3-4中分享的新机会。目前运输（例如汽车分享）、非常用物品（例如体育用品）和有形空间（例如共用工作空间与短期租赁）中存在着巨大的机会。

> 新共享经济中的货币是信任。
>
> ——瑞秋·波特斯曼

创业者的机会

1.共享经济中的研究服务能够加速你的创业，同时有助于保持低廉的成本。

2.如果你想在共享经济的基础上创建公司，研究一下图3—4中的新机会。

3.理解共享的范围、市场力量以及共享经济的驱动因素。

力量6：新的创意经济

尽管你可能不认为自己很有创意，但你是数百万人所代表的创意经济中的一员。创意经济包括广泛的、跨功能的生活部分，比如表演和视觉艺术、文化遗产、电影、电视、广播、音乐、出版、电子游戏、新媒体、建筑业、设计、时装和广告。创意经济不是什么新事物，但在过去15年里，政府对创意经济的潜力的看法发生了很大改变。它还推动了技术进步，在多部门的经济中增加了潜在工作的数量。

创意经济以及它的相关行业代表了很多国家大部分的国内生产总值（GDP）。在全球范围内，国家经济和当地经济都认识到了创意经济的重要性。工作的未来将从工业经济转变为流动的、富有创意的、以知识为基础的经济，更多的经济在使劳动者适应数字化未来（它基于对创造力合作性的信任）。



加拿大的安大略省为创意经济提供了极好的例子。2000~2010年，安大略省的创意经济越来越成为GDP的重要来源。根据安大略省旅游、文化与体育部的数据，安大略省创意行业每年创造了122亿美元的GDP，在加拿大排名第一。现在创意经济的GDP超过了能源行业，接近汽车制造部门GDP的70%。它已经超过了农业、林业和采矿行业的GDP总和。

创意经济有利于安大略省经济、社会和文化的健康发展。在未来十年它将快速增长。据估计，加拿大的创意产业会像世界其他地方的创意产业一样，以同样稳定的速度增长。

创业者的机会

1.在创意经济中找到有利可图的市场。

2.充分利用为发展创意经济而划拨的资金。

3.聚焦于可定制的产品或服务，而不是聚焦于大批量生产。

加奈曾与马萨诸塞州创意经济部门中的创意行业主管海伦娜·弗鲁希奥（Helena Fruscio）有过密切的合作。以下是她对创意经济以及它为创业者提供了什么机会的看法。

问题：**从与创业的关系来看，你认为创意经济在向哪里发展?**

弗鲁希奥：当你对创意经济中富有创造力的人说“你是一位创业者”时，我觉得这很有趣，因为他们一开始不这样描述自己。当你开始深入探究他们在做什么以及创业作为一种行为，而不是作为描述究竟意味着什么时，那才是所有这些创意产业、组织和个人的真实内容。它们是解决问题，发展业务。

创客地图

在创客时代，我们正见证着新工业革命的诞生。革命的中心是创客以及可以获得的制造能力。我们找到了6种方法，它们能创造出像工匠网络、公民研发和个人制造这样的新工业。以下是6个驱动因素，它制造们显示了创客时代如何能被置于中心和重创客要的位置。

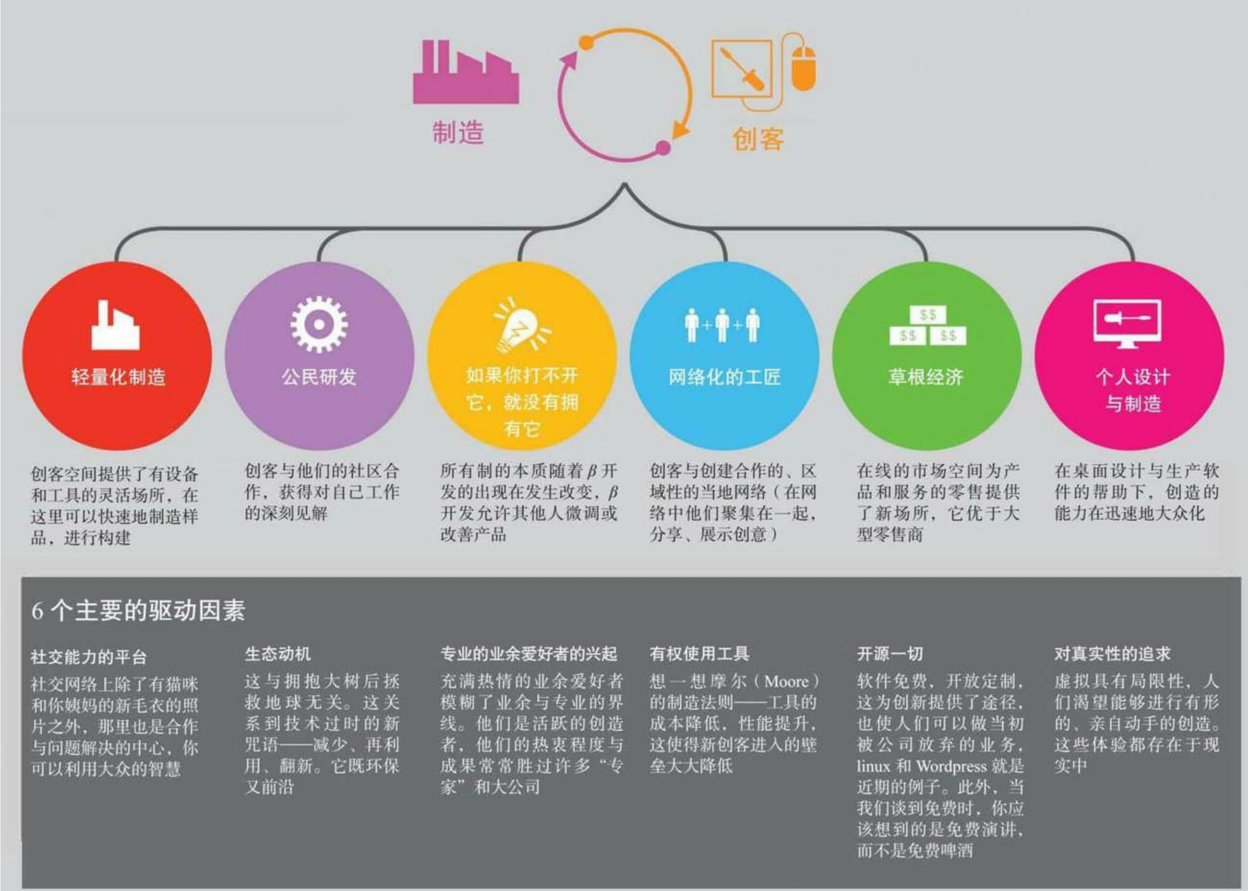


图3-2

合作经济蜂巢1.0版



创客运动
合作经济使人们能够更有效地从彼此那里获得他们需要的东西。与之类似，在大自然中，蜂巢是有弹性的结构，它能使个体在共同的群体中有效地获得、分享和增加资源。
在这个图形中，不同的家庭、子类和范例公司组成经济体。如果想看到9 000多家公司的完整目录，请访问Mesh Index网站（http://meshing.it）。
重要的市场力量
社会驱动因素
• 连接的愿望
• 可持续的思维取向
• 人口增加
经济驱动因素
• 金融环境
• 未被开发的闲置资源
• 创业公司获得健康的资金
技术促成因素
• 互联网
• 移动技术
• 社交网络
被赋予权力的人
创客、共同创造者、众筹者、同行、客户
金钱
商品
空间
食物
运输
服务

图3-3

分享的新机会



目前通过服务或有组织的社区进行分享的领域

参与者对新的共享模型的看法

知识（多边共享）

“社区大学 2.0：提供某种体系，使人们可以让其他人知道他们想了解、想学习什么。如果汇集的人足够多，那么每个人既是学生，也是老师。”

——男性研究参与者，29 岁，盐湖城，犹他州

技能与服务（微型融资）

“一种开源项目的赏金搜寻服务，在遇到困难的人提出特定的要求时提供服务，附带要求少量金钱报酬。赏金会不断累积，开发者通过提供解决方法来获利。”

——男性研究参与者，24 岁，卢布尔雅那，斯洛文尼亚

有形商品（多边物物交换）

“A 需要 B 所拥有的东西，B 需要 C 所拥有的东西，C 需要 A 所拥有的东西——这种服务是免费的，完全基于以物易物。”

——女性研究参与者，56 岁，伊萨卡，纽约州

综合模型

“你不在的时候我会帮你遛狗；你给我种的植物浇水；我把不再需要的婴儿玩具送给你；你把你的割草机租给我。我认为这种互动是社区交往和支持网络的一部分，它过去是自发形成的，现在需要一些鼓励。”

——女性研究参与者，56 岁，伊萨卡，纽约州

图3-4



问题：**鉴于创意经济对马萨诸塞州的影响，你认为5~10年后这种影响会怎么发展？**

弗鲁希奥：我在经济发展办公室工作，我们一直在思考的问题之一是，如何让创意产业参与到所有行业中。我总会谈到制造，想象一下穿着不是设计出来的鞋。

创意产业以很多方式创造着这些物品，然后它们被制造出来。创意产业将竞争优势赋予了所制造的东西。我认为创意产业越多地参与经济中的各个行业，我们就会越成功。

问题：**如果已经有了富有创造力的创业者，但还没有建立起相应的生态系统，那么他们应该如何启动这样的生态系统？**

弗鲁希奥：你必须开始思考在每天不能见到每个人，尤其是他们距离你一个半小时或两个小时车程的情况下，如何与他们建立联系。你应该怎么做？我们应该尽量利用技术，我知道这听起来傻傻的，但你可以把活动的照片放在脸书上，发给一些人，在社交媒体上使人们互相成为朋友。这真的有帮助。

我们经常讲一个笑话。你在随便一个周二走进酒吧，不要期望酒吧里坐满了人。你必须非常刻意地去做这件事。我们创建了一个你可以发出去的“清单”，比如“我要办一个烧烤派对”或“我们打算去这家餐馆”，人们会来看看情况。这是形成生态系统的另一种方法，我觉得你必须比较刻意，但我可以保证在你的社区里一定有志同道合者。如果你必须坐进汽车，开一小段，那么这可能是你不得不做的。

在创业中运用这6种力量

只是意识到这6种力量是不够的。一些公司非常不善于找到发挥优势的新方法，因为它们忙于应对日常的业务。关键在于让这些力量对你和你的同事发挥作用，在创业公司中运用它们。

以下问题有助于你开始你的探讨。寻找方法释放6种力量中的新商业价值，有助于避免错失良机。

1.**重视这六种力量。**我们可以以什么方式来利用这些我们尚未掌握的新兴力量？我们能把这作为自己能力的一部分吗？

2.**头脑风暴。**我们可能会遗漏6种力量的什么新用途，这些用途可能对我们的客户有益吗？为你的组织想出至少10种特别古怪、特别牵强的可能性。享受这样做的乐趣。

3.**提问。**考虑到这些力量，我们应该做出什么改变（停止生产、廉

价出清、停业等）？

4.**思考。**为了利用6种力量中的每一种，我们需要开始做什么（思考、购买、调查、研究等）？

- 在市场中我们对自己的定位应该发生怎样的改变？
- 乘着这股变革的大潮，我们能为客户（内部客户和外部客户）提供什么新技术或新服务？
- 对我们的组织来说，这6种力量中的哪一种最有潜力或前途？为什么？
- 为了开始利用这6种力量，我们应该考虑购买什么样的创业公司？
- 我们如何进行创新才能充分利用技术和社会变革的这些驱动力量？

6种改变的力量将创造新的赢家，比以往更快地淘汰落后者。你在回应这些趋势的过程中获得的发现和创新有可能改变你的游戏，但前提是你必须把握今天。

创业方程式

$$((En(Id))+So)^x+((Cu(Te+Ce))Br)^x+(((Fn(Sa+Ma))Sc)In)^x$$

基础　　体验　　成长



CHAPTER 4
创业方程式

你的时间有限，所以不要浪费时间活别人的生活。

——史蒂夫·乔布斯

方程式的结构

很多书试图让你认同它们对你应该如何开创和发展你的公司的观点，而我们知道没有万全之策。就像你一样，你的公司也有它自己的人格。然而，我们相信可以精心制作一个非常适合你的公司的方程式，无论你打算开创什么类型的公司。无论它是SaaS平台还是快餐车，总有某些模式或“元素”是每家公司都具有的。但是基于商业类型的不同，这些元素看起来会稍有不同。创业方程式使你能找到与作为创业者的你，与你想开创的企业类型，与你发展企业的方式最相关的元素。

另外，你还必须知道就像你在不断成长、改变一样，你的企业也将不断成长、改变。在头两年里对你的公司有效的做法在第三年可能就不适用了。通过采用与你的公司相匹配的方程式，你会拥有一个适应良好的结构，它会在你前进的每一步上支持你。

为了更容易理解创业方程式，我们将它分解成3个部分：

1.建立基础。

2.打造体验。

3.发展梦想。

每个部分都包含着对任何企业都非常重要的元素。让我们从分解各个部分开始吧。

建立基础

在创办企业之前，你需要奠定基础。你会注意到在这一堆方程式函数中有3个主要函数——创业者（En）、商业构想（Id）和解决方法（So）。在接下来的几章里，我们将深入探究方程式的这个部分以及相应的元素，目的是告诉你哪些元素可能对你有效，这样你就可以建立起一个适合你的定制的创业方程式。

方程式的基本函数

我们之所以从这部分开始，是因为为了开创公司，你首先需要了解你是谁，你有什么技能以及你为什么要创办一家公司（En），然后把它乘以你的商业构想（Id）。它们被结合在一起，被应用于你创建创业公司的方式中（So）。

它们都包含两个子集，子集中有每个函数的元素。方程式的第一个函数——创业者，有助于你理解自己属于什么人格类型以及如何利用这种人格。对作为创业者的你有了一些了解后，你将通过各种核心元素探究公司的商业构想，用生成元素改进它们。这样你的解决方法会被确定下来（其中包括商业模式元素和形成可行产品的方式元素），同时你的创业公司确定自己在市场中的位置的方法也会被完善（尽量增加成功的可能性）。

打造体验

既然你已经开始建立基础了，那就必须打造极佳的体验。你会注意到这组方程式包含4个主要函数——客户体验（Ce）、团队（Te）、文化（Cu）和品牌（Br）。我们将探讨它为什么不仅对创建产品很重要，而且对打造公司内部的体验，打造客户对公司的感知和体验也很重要。

编制方程式函数

体验的质量决定了公司的品质。这条原则既适用于员工，也适用于客户。我们探究方程式的这个部分，帮助你努力打造在创办公司时你希望人们获得的体验。首先，查看公司内部，确定谁应该成为创业公司核心团队与扩展团队中的一部分，然后通过各种核心元素和附加元素探索建立公司文化的方法。接下来我们探究什么能创造卓越的客户体验——首先涉及各种计划元素和测试元素，再用所有这些乘以一流的品牌体验——建立一流的品牌体验需要利用标识元素和感官元素（这些元素传递了客户和员工期待的体验）。

发展梦想

你已经在努力构建基础、打造体验了，那么接下来是什么？下面的阶段，也是很多人认为最困难的阶段是发展梦想，超越创业公司最初状态的阶段。对有些创业者来说，公司必须能够自动地不断改善，也就是说在你休假的时候，业务依然能顺利运转。对另一些创业者来说，这意味着帮助那些早期的支持者和团队获得他们一直梦想的丰厚回报。

这组方程式包含6个主要函数——资金（Fn）、营销（Ma）、销售（Sa）、拓展（Sc）、创新（In）和X因素（Xf）。接下来的章节将探讨创业公司如何成长、拓展和创新，同时探讨如何利用无形的X因素

（它为整个方程式提供了动力）。正是这些元素促成了创业公司的成功，它们无法被创造出来，而是一定以某种方式已经存在着了。

扩充方程式函数

只有当你离开公司一小段时间，在没有你的情况下它依然能运转时，这样的业务才是有价值的。我们探讨方程式的这个部分，目的是找到方法，帮助你把创业公司拓展到成功的高度并保持这种势头。首先，我们探讨取决于创业公司的目标和规模的核心元素与模型资金元素，接下来探讨更具操作性的函数，包括吸引客户的营销计划和渠道，以及接近和保持客户的销售渠道和促销活动。然后这些元素会乘以核心元素、规模拓展元素，它们反过来会乘以驱动不断创新的方法元素和引擎元素。最后包含所有这些元素的整个方程式通过核心元素和附加元素，被“指数”或X因素放大。

创业公司的元素周期表

很显然，当回顾创业方程式所需的全部元素时，我们需要一个能让你一下子看到所有元素以及它们的相互关系的结构。没有比元素周期表更好的方法了。你会注意到根据颜色区分的元素类别对应着方程式中的主要函数。在接下来的章节中我们一一探讨每个元素。

这是一个活的图表

需要注意的是，这个元素周期表是有生命、会呼吸的东西，它能解释作为创业者的你将会遇到的每一件事吗？我们已经发现了所有元素吗？不。要把它看成是一个指南。当你开创并发展你的创业公司时，这是你会遇到的基本框架。随着世界的改变，这些元素也会发生改变。但

是现在它们代表着一个杰出的开端。

这是创业炼金术

当拥有适当的创业元素后，你就可以创造魔法了。这个方程式的流动性的美妙之处在于，你可以摆弄这些元素，直到建立起适合你的方程式。它将适合你的人格，适合你对公司的期望。它会发生改变吗？当然，因为你会改变，公司会成长，会以难以想象的方式发展。但是这个方程式将帮助你保持炼金术的平衡，因此无论事情怎么变化，你永远都不会失去魔法。在接下来的章节中，我们将深入探讨每组元素。一定要记住，这本书应该成为你的老朋友，你会不断向它征询有关创业冒险之旅的建议。

让我们开始吧。

在建立公司之前，你需要先奠定基础。你会注意到这组方程式包含3个主要的函数——创业者、商业构想和解决方法。在接下来的几章里，我们将深入探讨方程式的这个部分以及它的元素，希望你能了解到什么元素可能对你有效，并由此建立起适合你的定制化的创业方程式的基础。

方程式的这个部分如何发挥作用

方程式的这个部分的基本元素是任何企业的基础。这部分发挥作用的方式是［（创业者×商业构想）+解决方法］。

我们之所以从方程式的这部分开始探讨，是因为为了发起创业公司，你首先需要了解你是谁，你具有什么技能以及你为什么要创业（En），然后用它乘以你对企业的想法或愿景（Id），把它们结合在一起，并应用于你建立创业企业的方式（So）。

创业元素周期表



基础　　体验　　成长

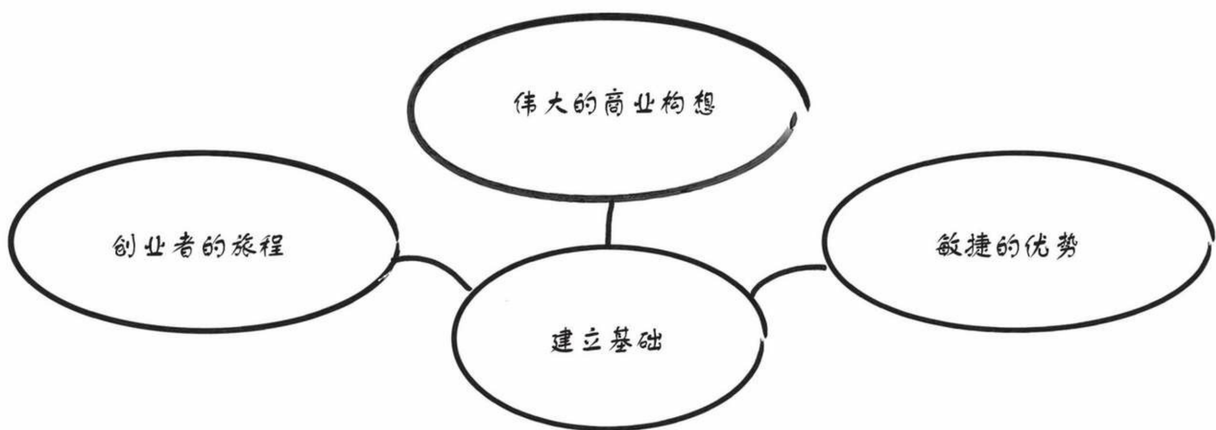
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
																Sa Ce Lnd
En Pe Per														Ma Pe Grw	Ma Ce Eml	Sa Ce Ecm
En Pe Giv												Fn Ce Fff	Fn Ce Vcs	Ma Pe Prt	Ma Ce Drm	Sa Ce Ret
En Pe Pef	En Ae Ess	Id Ce Sim	So Me Psm	So Me Csg	So Me Rev	Cu Ce Val	Cu Ce Cre	Te Ce Mar	Te Ee Adv	Ce Pe Cxm	Br Ie Lgo	Fn Ce Bts	Fn Pe Gra	Ma Pe Loy	Ma Ce Tem	Sa Ca Bun
En Pe Rom	En Ae Dgd	Id Ce Ned	So Me Vap	So Me Rel	So Me Cos	Cu Ce Bal	Cu Ce Sto	Te Ce Eng	Te Ee Bod	Ce Pe Cei	Br Ie Tag	Fn Ce Cwd	Fn Pe Lns	Ma Pe Evt	Ma Ce Som	Sa Ca Ttr
En Pe Obs	En Ae Exp	Id Ce Opp	Id Ge Brn	So Me Chn	So Ae Fix	Cu Ce Sym	Cu Ce Spc	Te Ce Bzd	Ce Pe Per	Ce Te Bch	Ie Fnt	Fn Ce Ang	Fn Pe Cfl	Ma Pe Prs	Ma Ce Mer	Sa Ca Usl
En Pe Tro	En Ae Art	Id Ce Unq	Id Ge Atk	So Me Cad	So Ae Pop	So Ae Web	Cu Ce Prk	Te Ce Dex	Ce Pe Map	Ce Te Ust	Br Ie Pos	Br Te Snd	Fn Pe Inc	Ma Pe Wom	Ma Ce Web	Sa Ca Pmt
En Pe Epi	En Ae Frc	Id Ce Vis	Id Ge Int	So Me Cac	So Ae Prd	So Ae App	Cu Ce Edu	Te Ce Cre	Ce Pe Mdp	Ce Te Beh	Br Ie Clr	Br Te Tou	Fn Pe Acc	Ma Pe Spn	Ma Ce Brd	Sa Ca Smp
En Pe Bos	En Ae Bld	Id Ce Foc	Id Ge Skc	So Me Mvp	So Ae Fra	So Ae Ecm	Cu Ce Tec	Te Ee Mnt	Ce Pe Pro	Br Ie Nam	Br Te Voc	Br Te Tas	In	Ma Pe Ppc	Ma Ce Pri	Sa Ca Ins
En Pe Med	En Ae Lif	Id Ge Res	Id Ge Col	Sc Pe Ras	Sc Pe Rei	Sc Pe Div	Sc Pe Str	Sc Pe Epn	Sc Pe Rec	Sc Me Dsh	Sc Me Kpi	Sc Me Ana	Xf	Ma Ce Seo	Sa Ce Dsl	Sa Ca Abt



In Me Oin	In Me Thk	In Me Mip	In Me Str	In Ee Sce	In Ee Coa	In Ee Ins	In Ee Rea	In Ee Imp	In Ee Sta
Xf Ce Xdr	Xf Ce Xpa	Xf Ce Xre	Xf Ce Xag	Xf Ce Xim	Xf Ce Xch	Xf Ve Xcu	Xf Ve Xpl	Xf Ve Xti	Xf Ve Xst

图4-1





创业者元素

在第5章中，你将了解什么样的创业者人物角色适合你，以及基于你目前的承诺，需要采取什么方法。创业者元素的两个副族分别是人格

和方式。随着后面章节的不断展开，你的方式可能会改变，但你的人格类型基本上会保持不变。

商业构想元素

我们不可能在没有商业构想的情况下拥有一家公司。在第6章中你将了解如何形成和改善你的商业构想，它包含两个副族元素：核心元素和生成元素。你应该能从每个商业构想中找到你创业的核心理由。

解决方法元素

改进了商业构想后，你应该拥有一家自己期望的公司。在第7章中，你将探索两个元素族以及模型和方式。模型元素涉及企业如何运作，如何形成自己最初的产品。方式元素可以被用来确定适合创业公司的定位。此外，当公司的可行性受到客户的检验后，方式元素还可以使公司做出应变。

让我们开始吧……

部分2
建立基础


En
创业者
建立基础
培养伟大的创业者
找到内在的领导者
创业者，认识你自己
不需要MBA
想赢不会赢


人格元素
完美主义者
给予者
表演者
浪漫者
观察者
勇敢者
享乐主义者
老板
BOSS
沉思者


方式元素
本质主义者
不切实际的社会改良家
专家
艺术家
特许经营人
建立者
生活家

CHAPTER 5
创业者的旅程

大多数人错失了机会，因为它穿着工作服，看起来像工作。

——托马斯·爱迪生

尽管创业很有趣，但也需要做大量工作，这意味着在很多年里需要工作很长时间，每天工作到很晚。这是一条奉献之路，你应该在充分考虑好之后再做选择。建立伟大的事物需要投入时间和精力。

你可能有点害怕，这没关系，因为恐惧可以成为良好的动力，但不要让它妨碍你去追求目标。如果你想做点特别的事情，就需要激情来保持你的马达运转。激情也有助于吸引客户。

企业加速兼孵化器500Startups公司的创始人戴夫·麦克卢尔（Dave McClure）非常了解如何创办一家公司以及如何使它获得成功，他不会幻想某人能轻松地成为创业者。

> 请不要误会我的意思……我在这里不是要让你们失去创业的激情，也不是在说想赚钱、想自己做老板的坏话，或者不看好勇敢地挑战巨无霸，意图创建下一个谷歌或其他什么公司。
>
> 不过我确实希望你们这些年轻傲慢的家伙清醒清醒，更现实地对待创业将会遭遇的事情，真正了解在艰难的创业中将面对什么。
>
> 我第一次创业的时候，苦苦奋斗了7年，收入很低，几近破产（两三次）。和朋友的友谊完蛋了，人际关系一团糟，信用卡的欠债快把我淹没了，压力极大。做学生时，我还错过了几次在微软、

英特尔、网景或雅虎赚高薪的机会。所有这一切换来的是区区50万美元的收购，这点钱只够我付旧金山一间小公寓的首付。当然这是一个很好的教训，让我明白怎么运作公司，不过这个教训真够严酷的，我确定自己再也不想经历一遍。在第一次创业后，我依然想尝试创办另一家公司，这足以证明我要么疯了，要么很蠢，或者又疯又蠢。

创业方程式：创业者

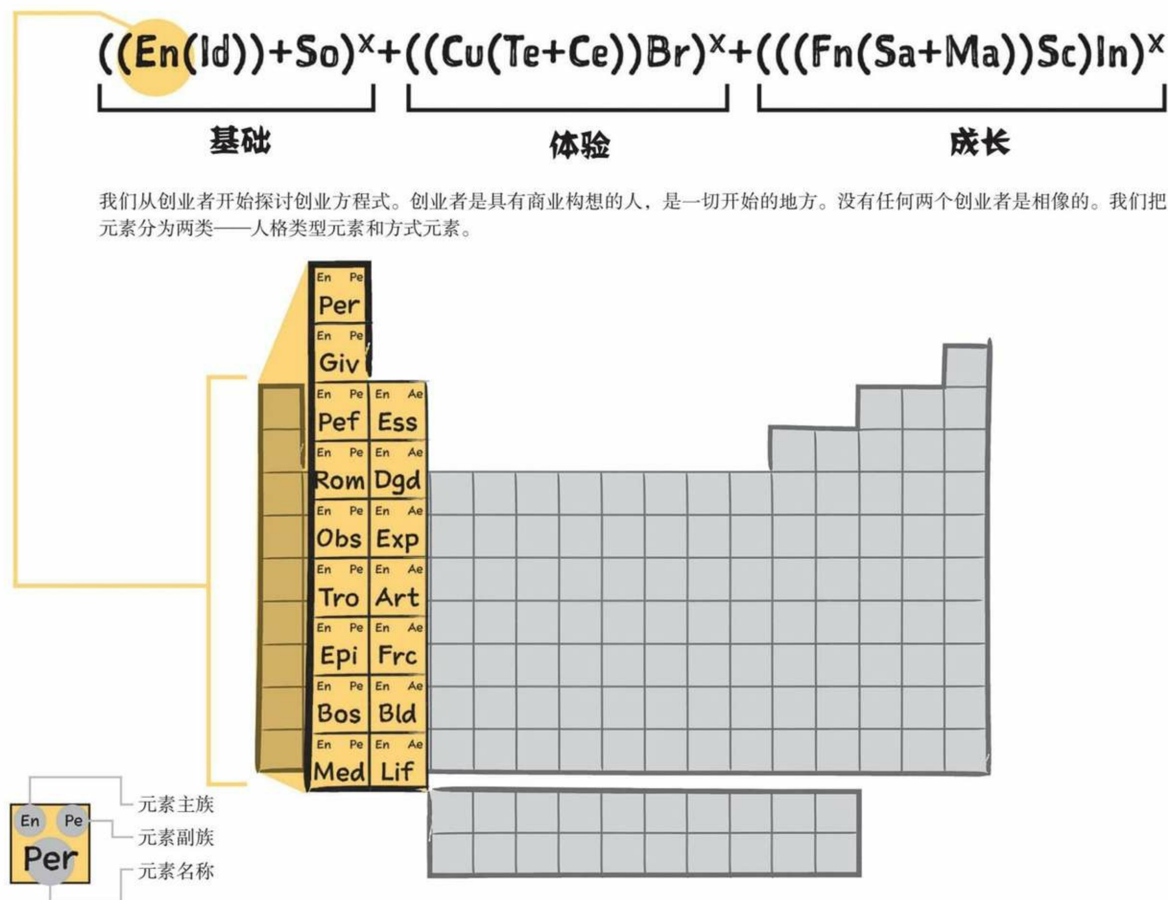


图5-1

创业者人格类型元素

没有任何两个创业者是相像的，但是他们的人格中存在一些共同的、占主导的特质。大多数创业者会自我认同其中的一个或多个元

素。

完美主义者

努力争取完美，避免错误，认真尽责，非常厌恶日程表和最后期限。他们具有强大的批判力量；以身作则；更喜欢动手做，而不是去感觉。

给予者

希望获得认可；当被需要时会感到很骄傲；通过发现他们想要的东西而获得成长；渴望自由；为获得他人的尊重而工作。

表演者

喜欢成为公众注意的中心；速成的专家；获胜团队的队长；心系工作。

浪漫者

渴望创造力；渴望自由；喜欢情感强烈的工作；会被缺失的东西吸引；有竞争性。

创业者的方式元素

每个创业者都有想通过他们的企业来达成的一些事情，这些事情各不相同，大多数创业者会自我认同其中一种或多种创业方式。

本质主义者

这些创业者出于必要性而创办公司。他们可能失业了，或者家庭需要更多收入。

不切实际的社会改良家

这些创业者想以他们微弱的力量来改变世界。他们的首要关注点

是想办法造成尽可能大的社会影响，其次才是赚钱。

专家

这些创业者是某个领域的专家，决心用他们的专业知识来开创自己的公司。他们可能是律师、建筑师和程序员。

观察者

喜欢边界；作为观察者观察生活；重视非情绪化的决策；极简主义者；重视情绪控制；当身处决策职务时，非常富有成效。

勇敢者

很强的分析能力；在逆境中充满活力；具有专注的特质；对即将获得的成功怀有矛盾心理；肾上腺素能促使他们成功；会提出困难的问题；怀疑论者。

享乐主义者

希望保持活力；体验快乐、选择和想法；传播恐惧；世界充满了可能性、自发性；积极的未来。

老板

关注不公正；渴望生活；把妥协看成软弱；维护无辜者；设定边界；强调规则。

沉思者

保持中立；无法说“不”；缓和摩擦；有条理，维持社会秩序。

艺术家

这些创业者首先把自己看成艺术家和手艺人。他们的首要关注点是创造。对这种类型的创业者来说，谈生意、做买卖可能不是容易的事。但是为了继续从事艺术，他们必须这样做。

特许经营人

这些创业者会从事已经形成体系的业务，很像是特许经营。他们偏爱有效的、可盈利的体系，并倾向于低风险创业，赚钱是他们优先考虑的事情。

建立者

这些创业者善于寻找机会。一旦发现机会，他们会抓住它，发展它。这些人是天生的创业者，创业已经溶入了他们的血液。他们最有可能成为连续创业者。

生活家

这些创业者非常喜欢创业者的生活方式，努力发展他们的企业，以保持这种生活方式。

现在戴夫有一个有趣而生动的前景，他的第二家创业公司加入了贝宝（PayPal），从他是谁以及他想成为什么类型的创业者的角度来看，这是一个长远的好选择。那是创业者需要进行的自我发现的核心。

在这里我们要开始探讨创业方程式的创业者函数了。

培养伟大的创业者

那么什么能造就一位伟大的创业者？是强大的领导能力吗？是良好的教育吗？是以前的经验吗？是把事情进行到底的动机吗？这要视情况而定。

杜克大学最近对549名创始人的研究揭示了伟大创业者所共有的人口统计学因素和心理记录因素。下面一些特征显现了出来：

- **在高中时他们超级聪明。**我们可没说大学或小学，而是高中。全

世界大多数人接受过高中教育，但很多人因为某些原因（通常是钱的问题）不能上大学，然而这并不意味着他们不是非常聪明的人。

- **他们拥有一些行业经验。**虽然很多年轻的创业者几乎没有工作经验，但大多数创业者具有6~15年的经验，这意味着他们已经在职场中摸爬滚打过，了解不同的工作职责，尝试过一些不同的公司，看到了创业的机会。

- **很多创业者已婚，至少有一个孩子。**媒体使我们有了这样的印象，那就是今天的创业者都20多岁，有着拼命的风格，但真实情况不是这样。他们通常有经验，希望创建伟大的事物。他们常常需要家人帮助他们保持积极上进。

- **他们有创建公司、创造财富的动力。**虽然“创业”的想法听起来令人心动，但伟大的创业者想要创建伟大的事物。当然他们愿意接受他们的努力所带来的经济回报，但大多数时候他们不是为了钱。

论及培养伟大的创业者，詹森·亨里希（Jason Henreichs）对创业的整个过程都很熟悉。亨里希最初是一位创业者，后来成为了拥有一家杰出的风险投资集团的投资人。现在他是创业研究所（Startup Institute）的管理合伙人，帮助其他人学习在创业公司中工作的诀窍。我们向他咨询了创业精神和成为伟大的创业者的问题。以下是他的一些洞见：

问题：**你是否能回忆起早期生活中促使你决定成为创业者的经历？**

亨里希：其实归结起来是因为想偷懒。小时候我在威斯康星州南部一个人口不足10 000人的小镇里长大。我家周围有很多空地，我爸爸不喜欢那些空地，因为如果不割掉周围5块空地上的杂草，它们就会长进我家的院子。所以我的工作就是给那5块地除草。那意味着每天早上在游泳练习之后，我不得不给一大片高低不平的地割草，我太讨厌做这件事了。一天我问爸爸：“您奖励我钱是因为我给那些地割草，还是因为

我阻止杂草长到我家院子里？”他说：“是因为你阻止了杂草才给你钱的。”那年秋天，我留下了做万圣节南瓜灯的南瓜种子。第二年我在空地里埋下南瓜种子，因为我知道南瓜的藤蔓会把草地覆盖，那样我就不用割草了。我只需要每周浇一次水，这很容易。

培养伟大的创业者

以下信息基于杜克大学所做的全球工程与创业研究。研究调查了美国549名公司创始人。

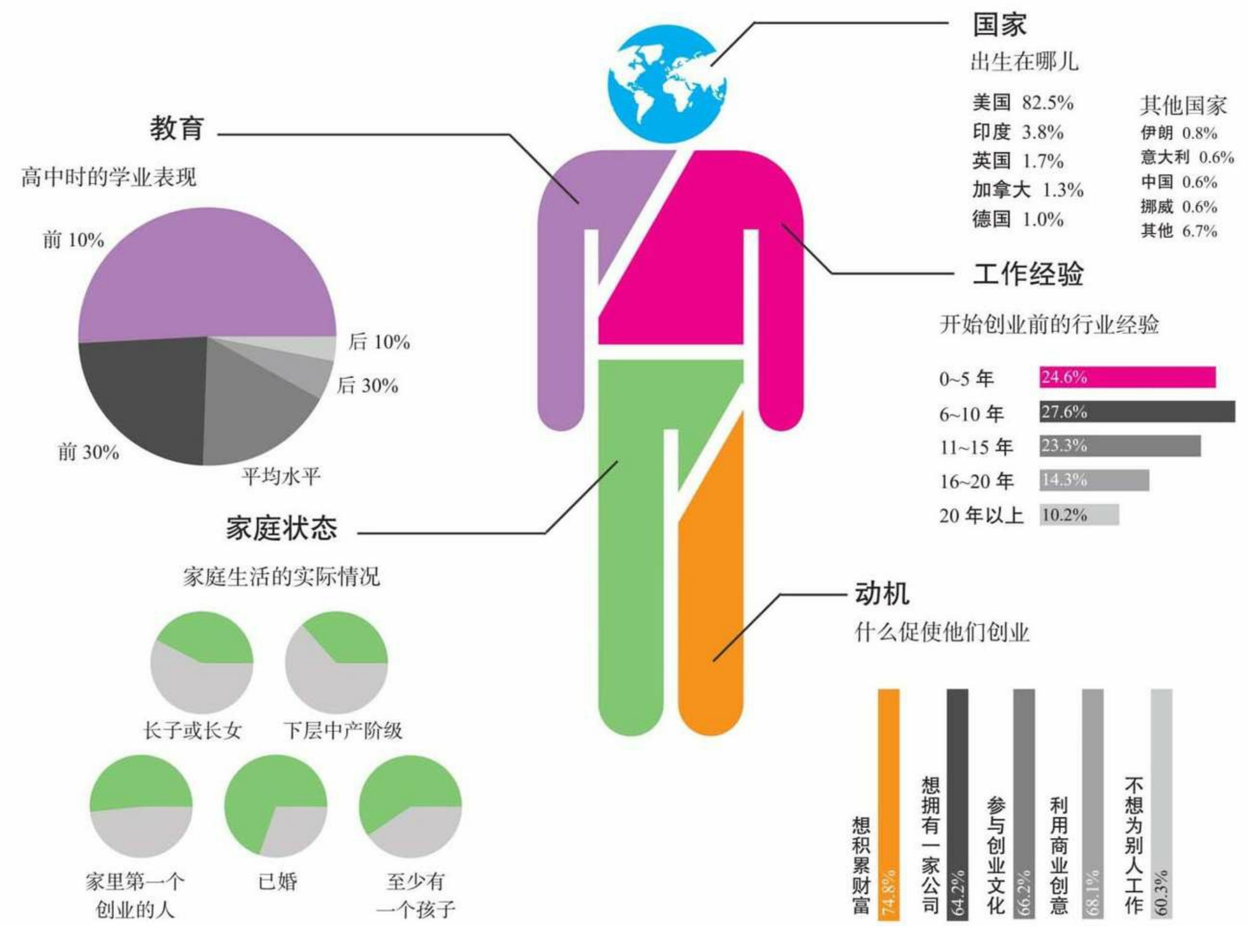


图5-2

事情进展得很顺利，直到我意识到我会收获一大堆南瓜。我爸爸说：“你打算怎么处理这些南瓜？”我也说：“喔，我打算怎么处理这些南瓜？这是个问题！”爸爸把我领到当地的杂货店，他们愿意出每磅3分

的价格买我的南瓜。当然，我爸爸付了我租用卡车运南瓜的钱，最后我赚了500多美元。对于我来说，那不仅仅是500美元，它还意味着在夏天我不用推着割草机割草而省下来的时间。那是我的第一次创业经历，从那之后我就被迷住了。

问题：**你认为创业精神是天生的还是可以培养的?**

亨里希：我认为创业精神绝对是可以培养出来的，而且应该培养。当然我们也需要摆脱这种思维定式，那就是人人都应该成为创业者。在新经济中，每个人都应该学习创业精神。我们应该告诉人们成为创业者不意味着坐在车库里，做出应用程序。已经有很多这样的创业行为了，这很好，但大部分创业行为其实是在非你创立的创业公司里工作。

问题：**你认为什么要素造就了伟大的创业公司?**

亨里希：在我看来，伟大的创业公司归根结底要归功于创业者。伟大的创业者，之前甚至创造了伟大产品的创业者，能够建立杰出的团队。他们齐心协力，如果有成功的机会，那么他们建立的就是共同创始人团队。

发现内在的领导者

作为创业者和投资者，对我们和创业界的大多数人来说，有件事情是显而易见的，那就是创业者是天生的领导者，即使他们自己没有意识到。当听到领导力这个词时，我们很容易想到总裁或大公司的CEO，但领导者是那些有着突出才干，指引前进道路的人。伟大的创业者通常具有如杰里迈亚·欧阳所说的高效领导者的4个特质。

具有清晰、共享的愿景

伟大的创业者具有单一的、不可动摇的愿景。他们明确地传达自己的愿景，以此激励整个公司共享他们的愿景，并把它变成每个员工的愿景。他们不是掌舵者，也不是操纵船帆的人。他们站在船头，指引路线，激励团队不断前进。如果没有愿景，人们就会奔向四面八方。

下决心坚持到底

伟大的创业者会承诺完成使命，实现愿景。什么也干扰、阻止或妨碍不了他们实现自己的目标。他们的焦点集中在目标上，下决心一定要实现它。他们一定会对其他好主意说“不”，因为它们会转移他们在当下任务上的注意力。如果没有坚定的承诺，大船常常会因为承诺的不断改变而浪费资源。

推动他人执行任务

伟大的创业者无法独自完成任务，他们必须通过训练和授权来推动他人完成任务。大多数智者不会称王称霸，而是作为一名服务者或让他的员工把他看成是内部客户。伟大的创业者不能看起来像微观管理者，这会破坏士气、创新和拓展。没有授权，员工就没有积极主动做事的动力。

落实责任制

每个人都应该对某人负有责任。领导者应该对客户、股东和员工负责，为客户提供产品，为股东提供利润，为员工提供方向、目标、授权、激励和报酬。

每个员工都对其他员工负有责任，他们就像链条中强有力的一环。成功和失败都必须按适当的比例受到奖惩，这样才能确保大船沿着正确的方向前进。如果没有责任制，人们就会做他们自己认为对的事情。

Launch Project公司的创始人兼CEO斯科特·达菲（Scott Duffy）对找到内在的领导者很有心得。Launch Project公司是致力于帮助全球数百万人实现创业梦想的公司。斯科特的事业始于为畅销书作家兼演讲人托尼·罗宾斯（Tony Robbins）工作，他创立了Smart Charter，这是在线的私人飞机预订工具。后来维珍集团的理查德·布兰森收购了它。我们有幸和他交流了创业精神和如何创建一家伟大的公司。

问题：**在创办公司时，你是否对如何建立优秀的团队有一套见解？**

达菲：我知道每家公司都存在3类员工。我称第一种为梦想家，他们有宏伟的设想，非常擅长推销他们的想法。我把第二种员工称为管理者，他们非常擅长创建流程，非常擅长经营。我把第三种员工称为狙击手，他们真的非常了不起，非常擅长做具体的事情。

我看到创业者在建立团队时最常犯的错误是他们担任了不适合自己的工作。他们可能是梦想家，但在努力进行日常的公司运营，这不会有好效果。他们第一步就迈错了。

问题：**为了确保创业者为任何可能出现的挑战做好准备，你认为他们需要什么？**

达菲：这里的问题是：你周围没有谁在推动你，而是在把你往下拉。作为创业者，很重要的一点是，围绕着你的人会帮助你成长，他们不只买你公司的股票，而且帮助你发展你的愿景，推进它。我总是说，“从清理衣柜开始很不错。把与你相处的所有人列一个清单，勾出并划掉对帮助你前进没有任何积极作用的人。”

问题：**你认为伟大的创业公司在启动时的要素是什么？**

达菲：我认为最重要的事情之一是尽量保持简单。任何公司中都有很多活动的部分，每一天都有许许多多的事情发生。保持简单很重要，

无论你的伟大设想是什么，尽早把最简单的版本推向市场。在你真正进入市场和发展到太大之前，要获得对特定产品或服务的反馈。

作为一名创业者，我想对你说：不要贪多，专注于一件事，把这件事做好。创业公司应该非常善于收集反馈，然后根据反馈进行构建。

创业者，认识你自己

与全世界领导各种创业公司的创业者进行交流之后，我们开始问自己："创业者具有什么共同特点？他们只是拥有这些特点的程度不同吗？是否存在不同类型的创业者？"我们发现答案是肯定的。我们把现有的人格框架作为我们的基线，发展出创业者的人格类型。以下介绍的人格类型受到了海伦·帕尔默（Helen Palmer）的书《职场与恋爱中的九型人格》（*The Enneagram in Love and Work*）中核心人格类型的启发。

有9种核心的人格类型，其中一种是你的主要人格类型。查看图5-3，哪一种最能引发你的共鸣？如果你觉得另一种人格的特质有时比较适合你，那也不要担心。偶尔有符合你的次要类型也很常见。在探索自己的人格类型时，想一想它如何影响着你的领导风格，在构建团队和打造文化时，了解它是多么重要！

创业者类型

名称	人格	特性	关注点	最佳创业类型	其他
完美主义者	努力争取完美，避免错误，认真尽责，非常厌恶日程表和最后期限	实际，具有强大的批判力量；以身作则；更喜欢动手做，而不是去感觉	最高标准，关键点	专家、特许经营人、建立者	小心不要出于愤怒而采取行动；对模棱两可或多种可能性感到不舒服；为了工作而努力工作
给予者	希望获得认可；当被需要时会感到很骄傲；通过发现自己想要的东西而获得成长	谦虚；渴望自由；从能够支持他们的权威那里获得对自己的认同；为获得他人的尊重而工作	依赖于发展关键员工；会被有前途的人才和新的方向所吸引	本质主义者、不切实际的社会改良家、生活家	小心不要操纵他人去实现目标；存在边界问题；对被认可非常敏感；能发现客户的需求
表演者	喜欢成为公众注意的中心；速成的专家；获胜团队的队长	希望；自我生存；诚实；多向的思维	心系工作；在工作任务上视野狭窄；回避风险	专家、特许经营人、建立者	小心自我欺骗；机器一样的成功者；扩张，对外给予特许经营权
浪漫者	渴望创造力；渴望自由；喜欢带有强烈感情色彩的工作	平衡；有竞争性	会被缺失的东西吸引；独特	不切实际的社会改良家、艺术家、生活家	小心不要让自己疏忽那些已经有人抓住的机会；喜欢与众不同的工作；合作性的环境有利于他们取得成功
观察者	喜欢边界；作为观察者观察生活；重视非情绪化的决策	非隶属性；极简主义者；重视情绪控制；当身处决策职务时，非常富有成效	相信知识胜过武力；划分；聚焦于设想	专家、特许经营人、建立者	小心你对可预测性的需要；从关闭的门后进行领导；不错的顾问；常常担任思想家或分析师的角色
勇敢者	很强的分析能力；在逆境中充满活力；具有专注的特质；对即将获得的成功怀有矛盾心理	忠诚；肾上腺素能促使他们成功；会提出困难的问题；怀疑论者	目标高远；人际关系；清晰	不切实际的社会改良家、专家、建立者	小心不作为；这会导致焦虑；支持处于劣势的一方；在不得不每天与人竞争时，他们会感到很难受
享乐主义者	希望保持活力；体验快乐、选择和想法；传播恐惧	计划；工作；寻求刺激；均分权力	世界充满了可能性、自发性；积极的未来	本质主义者；不切实际的社会改良家、艺术家；生活家	小心开放式的协议；他们可能会放任自流；非常坚持现实的观点；与他们一起工作是愉快的
老板	关注不公正；渴望生活；把妥协看成软弱	诚实；控制；没有隐藏目的；担任领导	维护无辜者；设定边界；强调规则	不切实际的社会改良家、专家、建立者	留心其他观点，否则可能错失非常有价值的东西；直接而武断；所见即所得；投入的竞争者
沉思者	保持中立；无法说“不”；缓和摩擦	有条理，维持社会秩序	程序；简单性	本质主义者；特许经营人、生活家	注意不要对冒险太过谨慎；有效率的常规能让他们充满活力；设法简化尽可能多的事情

图5-3

创业者的方式

名称	描述
本质主义者	这些创业者出于必要性而创办公司。他们可能失业了，或者家庭需要更多收入。无论属于哪种情况，在未来十年中这种创业类型会增加
不切实际的社会改良家	这些创业者想以他们微弱的力量来改变世界。他们的首要关注点是想办法造成尽可能大的社会影响，其次才是赚钱
专家	这些创业者是某个领域的专家，决心用他们的专业知识来开创自己的公司。他们可能是律师、建筑师和程序员
艺术家	这些创业者首先把自己看成艺术家和手艺人。他们的首要关注点是创造。对这种类型的创业者来说，谈生意、做买卖可能不是容易的事。但是为了继续从事艺术，他们必须这样做。他们是掌控了自己经济状况的艺术家
特许经营人	这些创业者会从事已经形成体系的业务，这很像特许经营。他们对于自己的名字能与独特的实体联系在一起不感兴趣；他们偏爱有效的、可盈利的体系。他们倾向于低风险创业，赚钱是他们优先考虑的事情
建立者	这些创业者善于寻找机会。一旦发现机会，他们会抓住它，发展它。这些人是天生的创业者。创业已经溶入了他们的血液。这种类型最有可能创立一家公司，发展到一定程度后就转向另一次创业。他们最有可能成为连续创业者
生活家（微型的）	这些创业者非常喜欢创业者的生活方式，努力发展他们的企业，以保持这种生活方式。这类创业者会利用自己的技能或个人资产拼凑出他们的公司。这种创业类型会经营着不止一个项目，其中可能包括咨询业务

图5–4

做业务的方式

此刻，你可能已经比较清楚自己的创业者类型了，但这只是创业硬币的一面，另一面是你如何对待你的创业。并非所有的创业者都想创立有风险投资支持的、市值可能达到几十亿美元的巨型企业。有些创业者因为被解雇或因为想利用自己的经验而创办公司，他们的创业出于必要性。另一些创业者很喜欢创业能带来的自由和生活方式（生活家）。

这只是创业方式中的几种。在图5—4中你可以看到全部方式和对每一种的描述。此外，你还要知道今天的创业者类型在5~10年后有可能发生巨大的改变。这没关系，就像人会进化一样，公司也会进化。

发现你独特的创业道路

创业者有很多类型，创业也有很多方式。为了帮助你了解自己的创业者类型，让我们来解释一个简单的公式，你可以用它来理解创业方程式的第一部分。

人格+方式=创业道路

作为一名创业者，你会找到自己的道路，因此我们不想浪费你的时间，详细讲解每一种可能的组合（有63种组合）。为了对此大致有些了解，让我们看一看其中几种：

享乐主义者（人格类型）+不切实际的社会改良家（方式）

这种创业者类型完全考虑的是社会公益，希望给周围带来积极的改变。他们可能会创建一家非营利性组织，开办瑜伽工作室或创建一个以社会改革为目的的网站。

观察家（人格类型）+建立者（方式）

这种创业者类型会选择创立软件公司的道路。聚焦于愿景，他们的主要目标是形成最简可行产品（MVP）。他们通常不会一直待在公司里，而会让职业经理人接管，这样他们就可以继续创办另一家公司了。

浪漫者（人格类型）+生活家（方式）

这种创业者类型通常会从事自由职业或者挑选他们想承接的项目，这样他们的创造力能够充分发挥出来。他们不太会建立大型公司，而会建立一家能让他们可以自由地从事好项目的公司，通过自己开公司挣钱生活，为退休攒钱，最重要的是让他们有可以与家人相处的灵活时间。

练习：发现你的创业方式和类型

了解你自己：在成为企业家之前，首先你必须了解你是谁，你应

对情况的方式。问自己以下问题：

1.你如何看待这个世界？

2.你与权威/权威人物有着什么样的关系？

3.你如何描述自己的人格？

4.说出你的5个优点。

5.说出你的5个缺点。

6.你的领导风格是什么？

7.你如何应对压力？

查看每一个人格元素，根据你的答案找出最适合的人格元素。请注意你可能存在次要的人格类型，但你最认同的类型只有一个。

方式：开始创业之前，你必须知道你希望这个公司与你的生活有怎样的关系。有些人想成为生活家式的创业者。有些人是建立者，他们能够开创公司，但是为了公司能继续兴旺发达，后来他们不得不把公司移交给别人。为了找到适合的成功方程式，做以下练习，找到在当下适合你的方式。

1.你完成项目的概率如何？我们都启动过一些事情，但你通常能完成它们吗？回答这个问题有助于你了解你是否会从头到尾做好一家公司。

2.你为什么要创办公司？创办公司已经融入了你的血液，还是迫于无奈？

3.你更擅长开创，还是更擅长维持？有些人比较擅长开创事情。对另一些人来说，开创比较困难，但他们能发展事业，把它们坚持做到底。了解自己的特点有助于你判断哪种方式适合你。

4.描述你对风险的承受水平。有些创业方式会面临更大的风险。仔细探究让你感到舒服的风险水平，以及哪里是你承受的极限。

5.你愿意投入多少时间？成为创业者并建立你的公司需要花费时间，所需的时间将决定哪种方式适合你。

6. 3年后你会有怎样的发展？当思考你将开创什么以及你希望它成为什么时，了解自己3年后的发展情况会带给你很多启发。

诚实地回答这些问题，由此你能深入地洞察你自己，在开始创办公司之前，了解在你的生活中什么是真正重要的。

热爱的项目与人生使命

当我5岁时，我妈妈总对我说，快乐最重要。我上学之后，老师们问我长大后想干什么，我写的是“想快乐”。他们告诉我，我没有理解这项作业，我对他们说，他们不懂生活。

——约翰・列侬（John Lennon）

是否还记得，我们曾说过成为一名成功的创业者需要付出很多辛苦？有些人没有为此做好准备，至少现在没有。没关系。尽管你对工作和你想创办的公司充满了激情，但你必须问自己一个严峻的问题：我真的想在未来5年多的时间里完全沉浸在这家公司里吗？

很多时候我们开创的不是我们热爱的业务，那是因为我们热爱的东西会随着时间改变。很多人创业时的目标是解决问题，这同样可以激励他们工作到深夜，让他们兴奋不已，但创建公司的潜在目标不依赖于某人的激情。

因此尽管热爱的项目有可能成为公司业务，但你应该进行更深入的探寻，问自己“为什么”。

● 我为什么要做这件事？

● 为什么每天做这件事很重要？

● 为什么我必须与世人分享我的这个信念？

也许你不能马上回答出所有这些问题，给你自己时间思考和消化它们，你的答案可能会让自己吃惊。

詹妮弗·卢姆（Jennifer Lum）是懂得追随自己激情的人。她曾在威瑞信（Verisign）这样的大公司里工作过，曾帮助苹果公司建立了iAd平台。她是一位技术投资者，在各种移动创业公司中工作过。她追随自己的激情，创立了自己的移动公司，最近还成立了移动广告新创公司Adelphic Mobile。我们有机会在她位于波士顿的总部和她交流了她的经验，以及有关追随激情和工作焦点的问题。

问题：**你是否能想起来什么经历促使你走上创业这条路?**

卢姆：我一直对商业和科技感兴趣，我从来不肯定自己有朝一日会想要创立公司或白手起家地建立什么。事实上，在离开苹果公司之前，我根本没有想过创业。正是在那个时候我意识到，我非常喜欢和团队一起创建事物，非常喜欢能够参与公司的很多领域，参与有关创造的挑战非常有意义。

问题：**作为一名导师，你认为什么能让创业公司成功的可能性变得更大?**

卢姆：在公司的最初阶段，我坚定地相信真正的差异在于团队，在于人和他们的激情。他们不但是杰出的创业者或/和技术专家，而且在他们从事创业的领域中具有压倒性的优势。

问题：**当资源非常有限时，创业者应该聚焦于什么?**

卢姆：我认为这取决于在发展公司方面团队或者创业者走到了什么地步。理想的情况是，他们有前进的计划，无论是筹集资金的里程碑、产品开发、达成交易，还是把产品交付客户。我认为创业者应该把重点放在对企业的下一步发展最有价值的地方，比如达到下一个里程碑，完成下一轮融资或签下下一位客户。

练习：发现你的激情

你是否不确定自己对什么充满激情或者什么类型的业务会让你一直感兴趣？回答以下问题：

- 在学校时你喜欢什么科目？为什么？
- 说出人们会找你帮忙的3件事。
- 说出你会一干好几个小时的5件事。
- 你做过什么有收入的临时工作？
- 你最快乐的时候，在做什么？

看看你的回答，什么主题突显了出来。关键在于找到天然吸引你的技能和活动。此外，如果有人来找你做某事或从事某种活动，那么他们可能是你最早的客户。

不需要MBA

根据考夫曼基金会（Kauffman Foundation）的数据，1985年大约有250门大学课程在教授创业。2008年在美国两年制和四年制的教育机构中，有5000多门创业课程。现在每年有近40万大学生选修创业课。随着大学学费的提高，尤其是在美国，有关创业时需不需要有MBA文凭的争论越来越激烈。

让我们从数据中找答案。2011年9月，《华尔街日报》写道，“与前一年相比，申请今年秋天入学的两年全日制MBA项目的学生平均减少了9.9%，这是连续第三年减少了。”如果未来的创业者抛弃了传统的教育形式，那么他们怎么学习运作公司所需的必要技能？如果你确实考虑不走MBA这条路，那么以下是3个你需要遵循的步骤。

1.**寻求建议。**无论你选择什么道路，我们的经验证明应该和尽可能多的创业者谈一谈，无论他们从事什么行业。如果他们决定和你见面，那么你应该尊重他们的时间，提前准备好问题。

2.**从其他地方学习技能。**为了发展企业，你需要一定的知识基础和技能组合，但你不一定要在学校里学习它们。根据你和创业者们的交流，列一个你需要学习的技能的清单，看一看你目前的人际网络中是否有这些领域的专家，问他们是否愿意教你或收你做实习生。

3.**检验你的知识和技能。**无论你决定怎么学习，一定要检验新获得的能力，为你的创业做好准备。为了获得真实世界中的经验，你可以根据相应的技能免费为别人工作。

如何创造你自己的MBA



追求成功，不追求获胜

当你开始创业时，很容易专注于在某个行业中获胜或在竞争中取胜。虽然这些目标能够激励你，但它们是短期的。如果你想获得长期的成功，我们鼓励你尽快了解以下的洞见。

失败是成功道路的一部分

我们知道你不想失败，但是错误总会发生，你需要学会快速地失败，从错误中学习，找到你的公司追求创新的更好方法。

并不是只有我们提出这样的建议，世界银行集团（World Bank Group）的主席吉姆·金（Jim Kim）也支持快速失败的方法，就像2012年12月他在领英总部所做的演讲所说的那样。

> 在过去10年中，很多国际领导者非常强调衡量成果以及从失败与成功中学习。现在银行业的挑战在于开发一些工具，使我们能更快地从发展中的积极经历和消极经历中进行学习。我相信通信及信息加工的革命性进步与对待失败的开明态度结合在一起，有助于改变我们对实现成果的能力的追求，即使是在最贫困的国家。
>
> 为了帮助我们的所有成员国，世界银行集团将建立我们所说的“传送知识中心”，一开始它将收集和分发在应对重要发展挑战上的案例研究，这些案例包括成功案例和失败案例，来自世界各地。
>
> 从失败中学习是很困难、很复杂的工作。但是如果领导者承认他们不知道的事情并从自己和他人的经验中进行学习，那么他们将大受裨益。在世界银行集团，我们已经准备好与公共及私人部门的领导者共同努力，从成功与失败中学习。效仿谷歌的做法，如果我们“失败得很快，学习得很快”，那么我们将更有可能终结极度贫困，在世界的每个角落建立起共享的繁荣。

你需要变得坚强

根据《创业者手册》（*The Startup Owner’s Manual*）的作者史蒂夫·布兰克（Steve Blank）和鲍勃·多尔夫（Bob Dorf）的观点，90%的新产品会失败；已经失败的创业者下次创业时的成功率为20%左右。几乎没有人天生具有复原力，所以记住这是通过你自己的经历可以学会的东西。

创业者江佳（Jiang Jia）非常了解被拒绝的感受。2012年，他决定通过尽可能经常地被拒绝来培养自己的复原力。他实施了一项100天被

拒疗法活动。理念很简单，每天他给自己设定一项很可能使自己遭到拒绝的任务或要求，其中一项要求是插队，以增加和奥巴马总统见面的机会。

为什么他让自己处于明知会被拒绝的处境中？江认为："让我们自己面对被拒，能够使我们对它变得不那么敏感，有助于克服恐惧。我们可以做出大胆的决策，不让恐惧损害我们的行动能力。对于创业和在企业中工作来说，勇气很重要，这两件事我都做过。"

你也可以做类似的事情，比如找机会提出可能会得到不友好回答的问题。让你自己和你的公司面对无情的反馈，你会更容易应对失败并从中学习。

做好准备

要从了解你自己，了解你想从创建公司中得到什么开始你的创业。没有两个人完全一样。大多数人想当然地认为当你开创一家公司时，你应该已经搞明白这些事情了。幸运的是，你有这本书，有时间来弄明白这些事情，这给予了你探索的机会。为了为你独特的创业方程式做准备，你一定要完成本章的练习，用它们来更多地了解你自己，探索你想创建的公司类型。

- 了解你自己的创业方式和类型。
- 找到你的激情所在。



商业构想

建立基础

什么是伟大的商业构想

通过头脑风暴产生商业构想

通过画草图交流想法

利用合作进行构建

聚焦于恰当的机会



CHAPTER 6
伟大的商业构想

如果一开始的想法不荒谬，那么它是没有希望的。

——爱因斯坦

史蒂夫·乔布斯着迷于简单、清晰的设计。他对设计的兴趣开始于成长期间所居住的建筑的风格，以及他对约瑟夫·埃奇勒（Joseph Eichler）设计的房屋的喜爱。在接受他的传记作家沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）的访谈时，乔布斯分享了他对埃奇勒的设计的看法。

“他设计的房屋很漂亮，而且物美价廉。低收入人群可以从中感受到朴素自然的设计品味。”乔布斯说，他对埃奇勒风格的房屋的欣赏逐渐培养了他为大众市场制造设计简洁的产品的想法。“我真的非常喜欢功能简单，设计杰出，价格不太贵的东西，”他指出了埃奇勒设计的优雅与简洁，“这是苹果产品最初的愿景，是我们在做第一台苹果电脑时想实现的东西，这也是我们对iPod的做法。”

有时我们会受到某个想法的推动，就像简单设计的想法推动着乔布斯。有时你会灵感闪现，突然产生一个好想法；有时就是没有想法。

你知道你想创办一家企业，但你不确定企业的类型（或者你的商业构想非常独特）。本章将引导你制定并检验你的商业构想。无论你的商

业构想是什么，为了使它持续有效，你需要遵循以下元素：

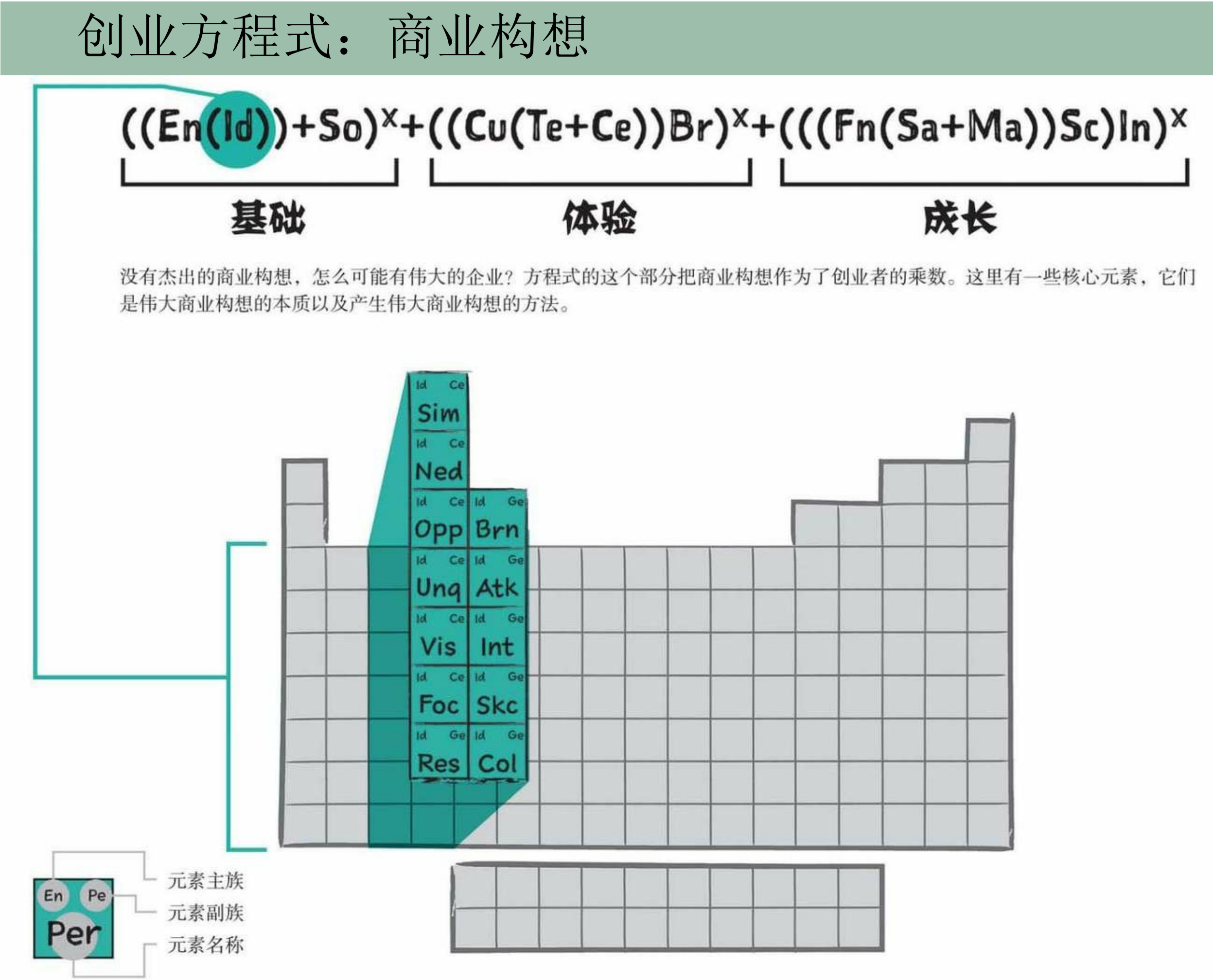


图6–1

商业构想的核心元素

一些元素是伟大商业构想的本质，商业构想应该简单并满足特定的需求，这意味着独特的机会具有重点和成功的愿景。

简单

在“保持简单和愚蠢”的氛围中，简单大行其道。伟大想法的核心难道不是一个简单的概念吗？当评价你的商业构想时，要把简单性作

为一条基准线以保持坦诚。

需求

在很多情况下，商业构想中的需求并不清晰。当然有人会引用史蒂夫·乔布斯的观点——“很多时候人们不知道他们想要什么，直到你展示给他们，他们才知道那就是他们想要的。”但是很少有人以这种方式创建了成功的企业。如果你确信人们需要你的商业构想，那么你必须解释为什么。

机会

我们从需求直接转向机会。此时你从一个商业构想过渡到了一家可以生存发展的企业，发现存在一个需要你的产品且尚未被意识到的市场是创造业务的机会。

独特

每个创业者，包括我们，都会在某一刻想出一个他们一开始就认为“非常棒的想法”，我们也是如此。我们可以担保，地球上另外某处的其他人同样想出了或同样有过类似的想法。但是你如何对待这个想法，如何与需求联系起来，机会和最终的执行情况会使你的版本独一无二。

愿景

愿景包括一部分预见和一部分表演技巧。你的愿景将传递一个宏伟的计划，激励那些想参与你的创业的人。愿景可以使每个人脚踏实地，同时又聚焦于更宏大的创业目标。

焦点

任何伟大的商业构想都具有愿景，但它必须有焦点，这样人们才能采取行动，执行你的愿景。

商业构想的生成元素

产生商业构想需要建立一个创造性的空间，在这个空间里，人们可以畅所欲言，展示令人激动的东西，经历失败，进行冒险，而不会遭到评判。目标是什么？允许新的想法呈现出来。商业构想的产生从一开始就是你的企业的一部分。

研究

你所收集的信息的类型取决于你计划出售的产品或服务。例如，你可以用研究来评估市场潜力，完成竞争分析，决定价格，建立产品定位。

头脑风暴

头脑风暴是一种放松的、运用创造性思维的非正式的问题解决方法，它激励人们提出一开始看起来有点离谱，甚至很疯狂的想法。

解决问题

通过聚焦于你想解决的问题，你更有可能找到答案。要从你的产品或服务的特点、对客户的益处、你的公司的人格、你将传递的关键信息以及你将做出的承诺等角度来开始解决问题。

交叉

伟大的想法常常来自不同背景、不同思维模式的人的碰撞。你可以在公司中汇聚不同的群体，鼓励这种碰撞和交叉。

画草图

我们天生会被图像所吸引，画草图使你能够快速地领会观点，快速地传达想法，克服线性学习和语言的障碍。

合作

合作是企业兴旺繁荣的秘密。把人们汇聚在一起能够极大地增加

获得更好的想法、更好的结果的机会。每个人在其中都有所贡献。

- **简单（**Sim）：任何商业构想必须简单到一个孩子都可以向别人解释它。

- **需求（**Ned）：你的商业构想必须满足客户的一个需求，否则它有什么意义？

- **机会（**Opp）：为了这个商业构想在市场中能取得进展，必须有适合它的机会。

- **独特（**Unq）：你的商业构想中有什么是其他商业构想所没有的？什么使它具有了独特性？

- **愿景（**Vis）：商业构想（和它的主人）需要有这个想法将如何改变世界的愿景。

- **焦点（**Foc）：如果商业构想没有焦点，它最终将不复存在。

这些核心元素对构建你的创业方程式非常重要。如果你不知道自己的商业构想如何能具有所有这些元素，或者甚至你不知道自己是否有商业构想，那么也不用担心，这一章将帮助你充实、巩固商业构想，使你可以根据这个实质性的构想开始为市场服务。

偶然的伟大构想



罗伯特·切斯堡

凡士林



弗兰克·埃珀森

棒冰



乔治·德·梅斯特拉尔

魔术贴



哈利·库弗

超强力胶水



亚瑟·弗赖伊

即时贴



珀西·斯潘塞

微波炉



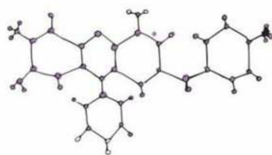
罗伊·普伦基特

特氟隆



列奥·亨德里克·贝克兰

塑料聚合物



威廉·亨利·珀金

苯胺紫



约瑟夫·迈克维克尔

培乐多

商业构想



对它充满激情

你是否有足够的激情，能够坚持很多年去解决这个问题？虽然金钱可能是一个重要的激励因素，但它不能帮助你度过创业之初的黑暗时光



保持简单

从为一个客户解决一个小问题开始。重大的商业构想开始于小处，逐渐发展为根本性的、颠覆式的创新



一个收入来源

开始时专注于开发一个收入来源。找到并发展能够带给你创造新收入来源的力量。如果没有至少一个收入来源，你的商业构想将会受阻



减少创造收入的步骤

把赚取收入的步骤减到最少，这可以降低复杂性。想象其中涉及了多少利益相关者将有助于你看得更全面



了解你的客户

从一开始，了解你的客户以及你要为他们解决的问题都是绝对必要的，这有助于你确定自己真的在满足一个需求，客户会使用你的解决方法



了解市场

了解市场有助于你在为创业公司规划战略性愿景和方向时成为领域内的专家。了解当下流行的东西，在行业内与时俱进



参与足够大的市场

你必须找到一个合适的市场，它具有足够稳健的规模。你不应该参与太小的市场，也不应该参与太大的、令人难以招架的市场



拥有你的秘密组合

什么是你的秘密组合？你如何为已经存在的事物提供新的、独特的价值？任何使你与众不同的东西都会使你区别于其他竞争者，获得新的机会



测试、再测试

测试、再测试能够使你深入了解你的产品与服务的优劣。迭代使你可以通过改进和发展，以新的方法来解决这些问题



分享你的商业构想

分享你的想法有助于你获得相应的反馈和新视角。和其他人谈谈，对他们所说的话保持开放的心态。“如果它是独创的、新颖的，那么你必须设法使人们接受它。”

图6–2

什么是伟大的商业构想

任何伟大的企业都始于伟大的商业构想。从想法中引发愿景，从愿景中产生机会，使你的创业成为现实。我们始终会有各种想法，但正是我们验证和最终执行它们的方式决定了我们是否会说出类似以下的话，“我曾有这个伟大的商业构想，但从来没有执行它，6个月后我看到有人在做”，或者“我提出了这个伟大的想法，开创了公司，改变了我的生活”。害怕未知，没有执行能力会扼杀最伟大的商业构想和愿景。

在加奈的整个童年时期，她和她爸爸经常会提出一些创新和商业构想，他们相信世界需要或想要这些创新和想法。这开始于杂货店的停车场。在停车场上，大风吹动购物车，使购物车撞向汽车。加奈的爸爸说：“需要想个办法避免汽车被撞坏。”他们开始头脑风暴，想出了粗略的潜在解决方法。

经过头脑风暴后，他们一致赞同在购物车上安装橡胶缓冲器，在碰撞时缓冲器先接触汽车，这样可以避免撞出凹痕。加奈想做出一个样品，但她爸爸没有时间，因为他刚刚创立了自己的公司。不用说，当3年后他们看见购物车上出现了非常类似的设计时，一定追悔莫及。如果当初他们采取了行动……这种情况有多少次发生在你身上？你有一个非常棒的想法，但不确定它是否可行或者是否值得去做。

很多人认为想法的产生堪称一种艺术形式。事实上，产生想法的过程很杂乱。产生商业构想需要建立一个创造性的空间，在这个空间里，人们可以畅所欲言，展示令人激动的东西，经历失败，进行冒险，而不会遭到评判。目标是什么？允许新的想法呈现出来。你的整个公司就建立在这些想法之上。

如果你有一个创意，你会发现它存在一些严重的缺陷。你不需要废弃整个想法，研究会使你认识到该如何修订它。此时你应该把团队召集在一起，利用头脑风暴找到替代方案。我们将探讨几种不同的策略，帮助你产生商业构想。

确定你要解决的问题，设定目标

任何企业都建立在解决问题和满足需求的基础上。有时我们从自己所面临过的问题出发开始创办企业。有时我们看到了市场中的机会（或者一个创造市场的机会）。如果你在打算创业，那么找到你想解决的问题非常重要。如果你不确定从哪儿开始，问自己以下问题：

1.在你感兴趣的行业中，作为消费者或用户，你经历过什么令你沮丧的事情？你会发现有些非常棒的想法来自试图解决我们个人遇到的问题。

2.公司应该制造或销售什么它还没有做的东西？如果这东西现在可以被买到，客户会想要它吗？

3.在这个行业中，作为消费者你经历过什么？你如何能以不同方式做生意？你会创造什么改变？

一旦你知道了自己在试图解决什么问题，你便可以利用以下工具为你的潜在客户形成解决问题的方法。老实说，你甚至可能不知道你想解决什么问题，因为问题太多了。没关系。你可以随时使用以下这些能够一路指引你的方法。

通过头脑风暴产生商业构想

产生商业构想的一个好方法是头脑风暴。你可以以两种方式运用头

脑风暴：个人的方式和集体的方式。集体的头脑风暴为产生商业构想提供了更有效的环境，但一些研究显示个人的头脑风暴通常能产生比集体头脑风暴更多更好的想法。当你自己进行头脑风暴时，不要担心其他人的自尊心或意见。这样你可以很自由，也更有创造力。然而，如果你自己进行头脑风暴，那么产生的想法可能会不完备，因为你利用不到其他人更广泛的经验。

当你需要解决一个简单的问题，产生一长串商业构想或需要聚焦于一个宽泛的问题时，个人的头脑风暴被证明最有效。集体的头脑风暴会为解决复杂的问题提供更有效的环境，因此即使你没有团队或集体，也可以召集一小群你信任的个人，帮助你提出适当的愿景和焦点。

为了让团队的创造力引擎以最快的速度运转，我们汇集了在集体头脑风暴中用于产生创意的7种方法。

这种创造性头脑风暴属于解决问题元素。第一次通过把团队汇聚在一起来找到解决方法，这需要花费时间，而且并不容易。但是如果在头脑风暴期间你聚焦于你想实现的目标，头脑风暴会更加有效。

这使我们想起了一个故事，它是著名设计公司IDEO公司的创始人戴维·凯利（David Kelley）在一次采访中分享的故事。他谈到想为骑自行车的人设计一个咖啡杯，他们可以在骑车时使用。你可以用几种方式描述他的需求：防溢的咖啡杯盖或者自行车杯子固定器。但是一个更好的描述可以设定明确的目标：帮助骑自行车通勤的人不洒或不烫舌头地喝到咖啡。

这是一个很容易理解、很棒的目标例子，它清楚地提出了IDEO公司需要实现什么才能算作成功——帮助想喝咖啡的骑车人，避免咖啡洒出来，最好不要烫到舌头。在通过头脑风暴想出各种设计咖啡杯固定器的方法之前，深入到这种详细程度能够大大提高IDEO公司获得成功的机会。

练习：利用头脑风暴产生商业构想

为了使你和你的团队提出伟大的商业构想，让我们从在头脑风暴中产生想法的步骤开始。

1.**试着各自想出解决方法。**在进入集体头脑风暴过程之前，让你的团队成员带着他们自己的解决方法来参加会议。正如我们之前讨论过的，参加集体头脑风暴的人常常会陷入别人的解决方法，忽视了其他可能更好的想法。

2.**以他人的想法为基础，让各种想法奔涌，不要做评判。**你永远不知道好主意会来自什么地方，你需要提供一个创造性的空间，在这个空间中，团队会感到很自在，鼓励人们想到什么说什么，不要担心被批评，这也意味着我们鼓励人们质疑并挑战现状，使我们能够不断改进。支持异想天开的想法，因为它们常常是创造性飞跃的基础。在头脑风暴期间，谈话中尽量用“和”，不要用“但是”。你应该以产生尽可能多的新想法为目标。在良好的头脑风暴中，你的团队能够在60分钟里提出上百个想法。

3.**保持专注，避免七嘴八舌。**要保持讨论不跑题，否则你们会超出想解决的问题的范围。头脑风暴开始后，回顾最初设定的目标，这有助于你管理集体的头脑风暴。在集体头脑风暴中，七嘴八舌很常见，但是你要提醒你的团队，每个成员都值得团队去关注，应该注意听到每个人想分享的内容。

4.**形象化。**在头脑风暴中，我们喜欢用彩色的马克笔在五颜六色的即时贴上书写，然后贴在墙上。没有什么方法比画出来更容易被理解。你不是画家也没关系，重要的是你的涂鸦背后的想法。在后文中我们会更详细地探讨画草图和合作。

如果你不熟悉头脑风暴，有时无拘无束地让自己去探索是困难的事情。在尝试的时候，对自己宽容些。记住，没有错误的想法，只有

比较复杂的想法。所以为了有助于你的启动，要寻找每个想法中的简单性。

练习：调整你的商业构想

在提出商业构想时，很容易陷入不重要的细节中。以下是一些用于调整你的想法的练习。

1.**发现模式。**浏览你的头脑风暴记录，找到其中的模式。什么内容不断地出现？什么特别引起你的关注？找到你不断返回去看的内容？

2.**问“假如……将会怎样”。**如果你不清楚自己想法中的某个方面，可以开始提问题。我们比较喜欢“假如……将会怎样”这类的问题。

a.如果我们以应用程序的形式，而不是以网站的形式发布会怎样？

b.如果我们的焦点是妈妈们，而不是爸爸们会怎样？

c.如果我们用快闪店来测试营业地点会怎样？

通过提出这些问题，你可以探索否则可能不会想到的其他可能性。

3.**一件事。**确定你想为人们解决的一个问题，把它写下来，用5个词语或更少的词语描述它。

提出你的商业构想和对它进行提炼、简化完全是两码事。努力进行提炼和简化，然后针对一个不了解你的业务的人测试你的新版本。

练习：独一无二的雪花

一旦你有了更简化的想法，一定要确定它在更广大的生态系统中的位置，以及什么使它独一无二，这样你可以构建它，做大它。回答以下问题：

1.你的想法是对现有产品或服务的应用吗？或者它可以作为其他产品的中枢？

2.你的想法是否降低了你的产品进入市场的门槛（通过成本、方便性等）？

3.你所在的市场中是否已经有竞争者了？或者你的公司是这个领域中唯一一家企业？

4.你符合某个市场类别还是你在创造一个市场类别？

5.因为这个想法，你在如何改变着市场？

即使你在首创某种东西，了解你的想法的作用以及什么使它非常独特也会有助于你围绕它创建企业。

通过画草图传递商业构想

涂鸦可以追溯到我们还是孩子的时候，很多人长大后依然会用在白板上写写画画的方式来传递想法。正如我们在图6—3中看到的，画草图提供了很好的探索、讨论和比较观点的机会，同时能够获得反馈。

我们最喜欢的书之一是丹·罗姆（Dan Roam）写的《餐巾纸背后》（*Back of the Napkin*）。在书中他写道，如果你能画出这些图形，你就能描画出你的想法。

怎么使用草图

在商业构想的阶段，画草图可以成为传递想法的关键工具。但它的作用不仅限于商业构想，画草图也是探索商业模式，形成财务报告，改善产品设计或重新组织团队的杰出工具。

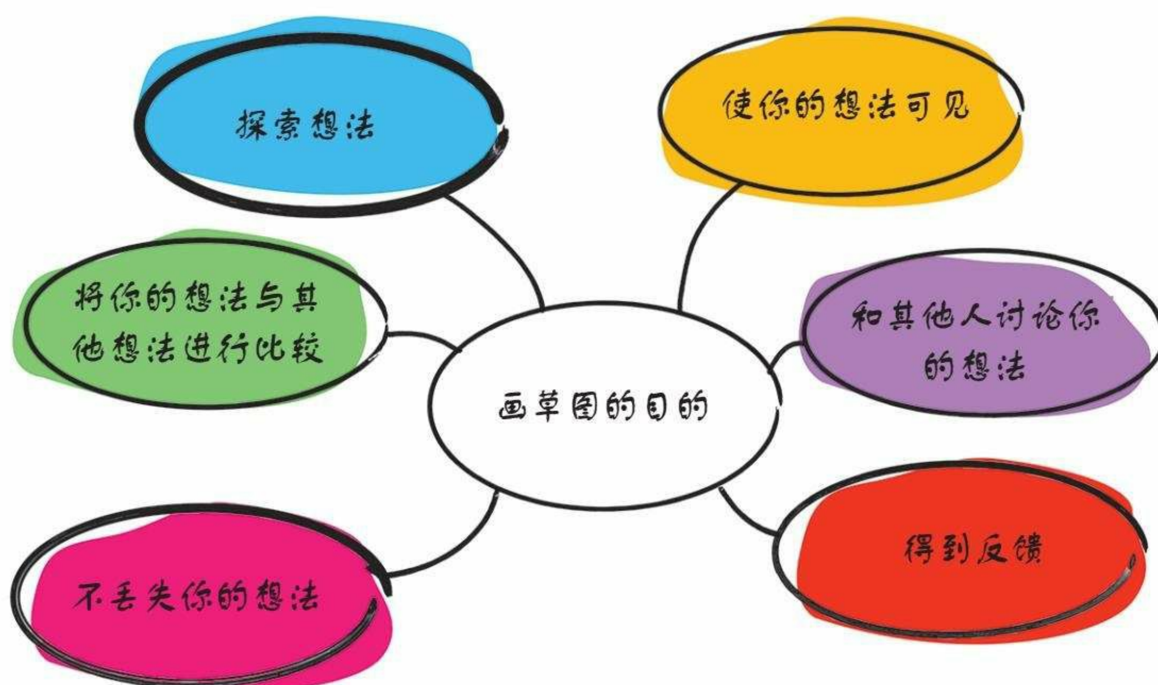


图6-3 画草图的目的

充分利用画草图这种工具的人之一是Constant Contact公司的主要创新促进者C.托德·隆巴尔多（C. Todd Lombardo），他的职责是在组织内部和外部推动创新。他通过内部创新脑力大激荡和Innoloft来推动创新，Innoloft是一种小型的企业创新加速计划。如果世界上有谁活在创意中，那就是这个家伙。

问题：**你可以讲讲你在Constant Contact用来产生新想法的方法吗？**

隆巴尔多：我们有一些不同的方法。一种方法是民主化，我们有创新脑力大激荡，它很像“创业周末”。你在周五提出一个创意，你建立团队，围绕这个创意进行工作，然后走出去用客户来验证它，在周日对它做出评价。

另一种方法采用了设计冲刺（design sprint）。假设某人在一种创新脑力大激荡中获胜，我们会随之进行被称为设计冲刺的活动。设计冲刺是深入探究创意和对它进行解压缩的方法，以此了解创意是否存在商业价值。

我们在研究阶段付出很多努力，我们走出去和可能存在这个问题的人进行面对面的交流。对我们来说，利用这种方法能够以比较低廉的成本，深入彻底地审查这些创意。

问题：**在你看来，伟大商业构想的构成条件是什么？**

隆巴尔多：当人们听到它时，会和自己联系起来。只要你谈论它，人们就会说："哦，我的天哪，那真是个好主意。"它包含着引发共鸣的元素。

它还必须包含一个元素，那就是它必须能够解决某个问题或满足某个需求。它不必是"我的车坏了，它可以修理我的汽车"。它可以满足的是更感觉性的、更情感性的需求，而不一定是功能性的需求。

问题：**你对头脑风暴和画草图这类与创意有关的方法怎么看？**

隆巴尔多：操作头脑风暴时一定要小心。我认为应该先进行个人的头脑风暴。你必须思考，然后才能把你们的想法汇集在一起。首先，如果要进行集体的头脑风暴，你们必须留出一些个人时间，自己好好把这个问题想一想。开辟思维空间，然后说，我要想一会儿这个问题。

此刻的思维方式必须是充满求知欲的。几乎所有从你嘴里说出来的话都应该是问题的形式，这样你才能真正了解他们想通过创意实现什么。

问题：**在产生想法的阶段，你认为形成合作的秘密是什么？**

隆巴尔多：你应该有一个“安全的”环境，你的环境很重要。谷歌、脸书这类公司之所以在“酷炫的办公环境”上投入很多的一个原因是，他们意识到这样的环境能够提升创造力。IDEO公司比其他公司提前几十年就开始这样做了，因为他们很早就意识到了这一点。

利用合作来形成好想法

我们上学时学到了“和其他人一起好好玩耍”，我们开始明白当很多人团结起来去实现目标时，事情会容易得多。当然，有些人只考虑他们自己，但真正的玩家，聪明的玩家，知道在合作与共同胜利的过程中能够交到朋友，为长期成功创造更大的机会，所以学会这项技能很重要。

怎样才能使合作达到效果？对这个问题进行了数年研究之后，我们发现了使合作有成效的5种行为。

1.尊敬。如果你不尊敬潜在的合作者，不要试着与他合作，那不会有效。

2.宽容。合作是混乱的，但这也是合作有助益的原因之一。最好的情况是，你和你的合作者被创新的乐趣所吸引，把你们的差异放在一边，共同向着更宏大的愿景努力。

3.兴奋。如果合作让人觉得像一份烦琐无趣的工作，那么你可能入错了行或者加入了错误的团队。你应该对有机会与有才华的同事合作感到很兴奋。

4.重点。没有什么比模棱两可的、开放式的或缺乏方向的头脑风暴更令人恼火的了。在合作中你的头脑里始终要放着具体的最终目标：一个原型、一个网站、富有创意的简报等。

5.欣赏与感谢。合作双方需要常常对彼此说“谢谢”“干得好”。认可能够提升我们的热情，有助于我们应对耗时的过程。要重视经常性地感谢你的同事，感谢他们做出的突破或有趣的观点。

很多情况下，对于产生创意来说，合作是比单打独斗更好的方法。当我们愿意进行健康的合作时，我们会对不同视角的观点保持开放的态度。你不一定总会赞同你的合作者，但愿意求同存异。健康的冲突能够孕育出伟大的创意。利用它。

聚焦于合适的机会

承认存在着需求之后，你就可以开始寻找机会了。正是在这个时候，你从商业构想过渡到了可行的业务。机会就是满足目标市场中的需求的途径。发现一个尚未被注意到的市场需求意味着开创企业的机会。

> 你可能有聪明绝顶的点子，但是如果你讲不清楚它，你的点子不会带来任何成果。
>
> ——李·艾柯卡（Lee Iacocca）

练习：聚焦于合适的机会

找到商业构想并非易事。很多人为了解决问题而开创企业。

1.把你想进入的行业中所有烦扰你的事情在头脑里描绘出来。

2.谁已经做了你想做的事情？即使你不认识这些人，也要找出3个已经做了你想做的事情的人，哪怕他们在另一个领域中做成了也没关系。

3.不要白费力气做重复的工作。一旦找到了烦扰你的事情，你可以开始寻找谁目前在尝试解决这些问题和他们的不足在什么地方之间的联系，目的是找到行业中的差距，创造机会。

4.然后利用头脑风暴找到把这些机会和可以创办什么企业联系起来的方法。

5.把你找到的每一个联系都列在清单上。列好这张清单后，你需要再列一张问题清单。在开始创业前，你需要用尽可能多的信息武装自己。

基于机会的数量和将它们组合在一起的方式，你可以判断出自己是在为更大的事业搭建平台，还是在为已经存在的业务做补充。确定你希望自己的公司想做轮子的轮毂还是辐条，你可以成为其中之一，但无法成为两者。

做好准备

想法稍纵即逝，除非我们决心把它们做成什么东西。通过练习，我们能更擅长发现杰出的商业构想，然后投入全部的创业力量。在创业过程中的此时此刻，对于你对公司的期望，以及公司如何不同于其他公司，具有怎样的价值，你可能已经有了想法。退后一步，回顾本章中的理念，看一看哪个元素帮助最大。

以下是有助于你巩固你的想法和方向的练习。它们同样是创建适合你的创业方程式之旅上的路标。

- 运用头脑风暴产生商业构想。
- 调整你的想法。
- 独一无二的雪花。

● 聚焦于合适的机会。



解决方法

建立基础

精益创业

发现你的商业模式

对财务模式的思考

形成最简可行产品

没有执行的愿景是扯淡

回旋的艺术

商业模式元素

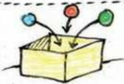
市场细分



价值定位



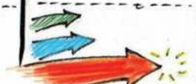
解决活动



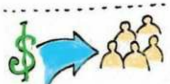
理想的客户（角色模型）



竞争优势



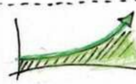
获得客户的成本



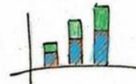
最简可行产品



收入／利润模式



成本结构



结构元素

专业知识



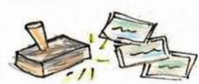
协同消费



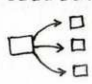
免费增值／订购



许可



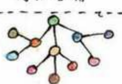
特许经营



合作创造



网络营销



社区



拍卖



CHAPTER 7
敏捷的优势

不久之前，“商业模式”这种说法还没有挂在每个人的嘴边。后来，在20世纪90年代早期到中期，“商业模式”变成了描述一家公司如何赚钱或如何省钱的口头禅。

——马克·奥斯托夫斯基（Marc Ostrofsky）

只有可执行的、具有可复制、可扩展的商业模式的想法才是好的商业构想。很多初次创业的人通常不明白这一点。比尔·盖茨（Bill Gates）上高中时进行了他的第一次创业——Traf-OData，是一种交通量测量仪，目标市场是当地政府。遗憾的是，华盛顿州开始为每个城市提供免费的测量仪，公司没有了业务，因此失败了。

另一个成功的企业家贝宝公司的彼得·蒂尔（Peter Thiel）一开始也并不成功。他的对冲基金公司克莱瑞姆资本管理公司（Clarium Capital）管理着70亿美元，然而在一系列糟糕的投资之后，基金失去了90%的价值。毫无疑问的是，蒂尔把贝宝做得非常好，而且对脸书的早期投资也很成功。

这两个例子说明每个人都会犯错，尽管你认为自己的商业模式不错，但它依然可能不适合你或者不适合你的目标市场。在寻找恰当的解决方法上，敏捷为王。

创业方程式：解决方法

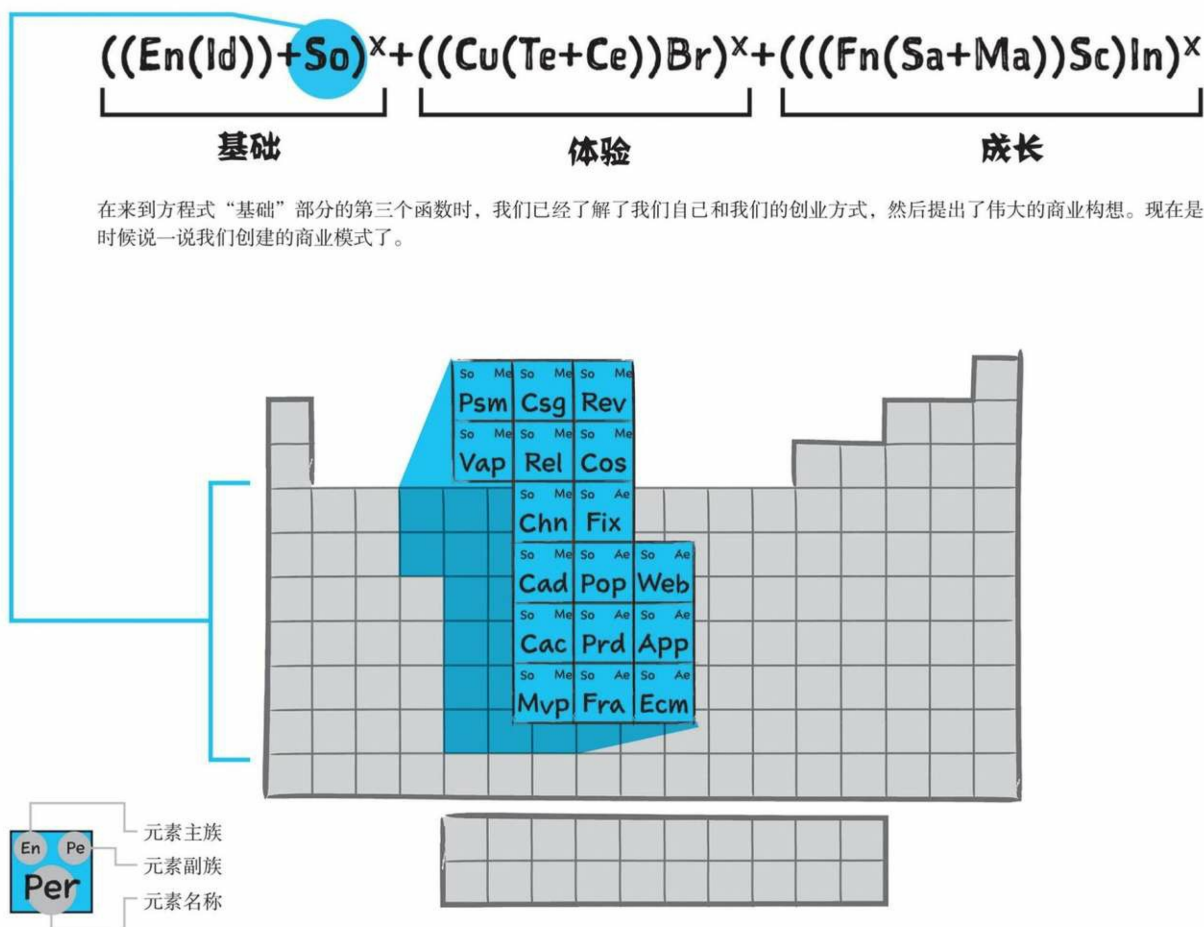


图7−1

解决方法的模式元素

这些元素构成了解决方法的商业模式。模式着眼于市场、客户、最简可行产品和财务模式。

关键问题、解决方法与指标（Psm）

它们是合作伙伴、资源和活动，它们是支持你的企业，使它获得成功的关键。

价值定位（Vap）

这是你为客户提供的价值，手段是通过某种产品或服务来解决他

们的具体问题。

客户细分（Csg）

你必须知道你在为谁创造价值，谁是你最重要的客户，以及你的理想客户的原型和角色模型。

客户关系（Rel）

这与获得、保持和发展客户有关。已经建立了哪种关系，它们与商业模式如何整合在一起，它们需要花费多少成本？

解决渠道（Chn）

正是通过渠道你接触到客户。看一看其他公司与客户接触的方式。哪一种渠道成本效益最高，对你最有效？

竞争优势（Cad）

你知道竞争对手的差异，也知道你自己的差异。基于各种优势，你有能力把客户争取过来。

获得客户的成本（Cac）

当你开始了解客户渠道时，你一定要降低获得客户的成本，从而改善企业的成本结构。

最简可行产品（Mvp）

最简可行产品是进行发布所需的最简解决方法，也可以用于测试你是否在解决客户的具体问题，满足他们的需求。

收入/利润模式（Rev）

在这里你聚焦于客户愿意为你提供的价值支付什么。它涉及定价策略，以找到最佳的收入模式。

成本结构（Cos）

它们是你的公司所固有的重要成本，包括购置成本、关键资源和

影响盈利能力的活动。

解决方法的方式元素

它们是做企业需要利用的具体方式的元素。你的策略中不止一种方式，但你可能会从一种方式开始。

固定空间（Fix）

指固定地点的有形空间，被用于零售活动。这类方式的例子有零售店、饭馆和办公室。

快闪空间/移动空间（Pop）

这是移动的空间，既可能是临时的，也可能是“快闪的”。这类例子包括季节性商店、快闪店、快餐车、街头营销站。

有形产品（Prd）

这是被制造出来的有形产品，你把它销售给客户。

特许经营（Fra）

这是一种商业模式，你可以把它作为扩张自己业务的策略的一部分，也可以购买现有的特许经营权。

在线呈现（Web）

这是在线呈现你的企业的方式，在大多数情况下，它由一个网站构成，网站上有关于你的公司的信息（例如服务、团队、合同信息）。

移动应用程序（App）

这是用在移动设备上（例如智能手机、平板电脑）的移动应用程序，具有特定的目的。你可以销售它，作为你的收入来源；也可以将

其作为公司免费赠品的一部分。

电子商务（Ecm）

这种方式通过数字店面在线销售产品，它包括网店、数字购物车和电子支付。电子商务元素通常利用了在线呈现和移动应用程序元素。

哈佛商学院的希哈尔·戈什（Shihar Ghosh）最近对过去10年中的2 000家创业公司进行了研究，结果显示75%的公司失败了。这是一个触目惊心的数字，但它的启示很清晰——你的胜算不大，你必须灵活地探索你的公司能够提供的解决方法，在市场中检验它的可行性。正是在此处，创业方程式的解决方法函数进入了我们的视野。

当为你的商业构想创建模式时，你绝对想把诸如关键问题、解决方法与指标、价值定位、客户细分、客户关系、最简可行产品和收入/利润模式等结构元素纳入进来，它们有助于理解你的商业模式的支柱以及你将为自己的创业方程式设计的解决方法。

你还需要考虑方式元素副族，它们为你的方程式提供动力，帮助你对客户产生影响，其中包括快闪零售/移动零售、有形产品、移动应用程序和电子商务等。我们将在本章对这两个副族元素进行详细介绍，以帮助你建立自己的商业模式。

精益创业

在过去几年里，我们看到出现了一种新方法，它降低了开创公司的风险。这种方法被称为“精益创业”（Lean Startup），它更青睐实验、真实的客户反馈、直觉和迭代设计，而不是高大上的规划、内部意见和传统的“现在通吃一切式”发展。提出这个概念的人是企业家兼作家埃里克

·莱斯（Eric Ries），他用一整本书解释了这个概念，我们强烈建议你收藏这本书。

精益创业是解决方法元素的核心构成，因为它为你提供了建立解决方法模式和测试解决方式的绝佳技术。价值定位、竞争优势和最简可行产品等元素是精益创业的一部分，是建立你独特的创业方程式的重要构件。

精益创业的基本原则

现有的公司与创业公司之间的一个重要差别是，前者执行商业模式，后者寻找它们的商业模式。精益创业使得这种差异不再是一个问题：企业要找到可复制、可扩展的商业模式。无论你最初的商业类型是什么——快餐车、咨询公司、软件公司，以下精益创业的关键原则将有助于你建立自己的创业方程式。

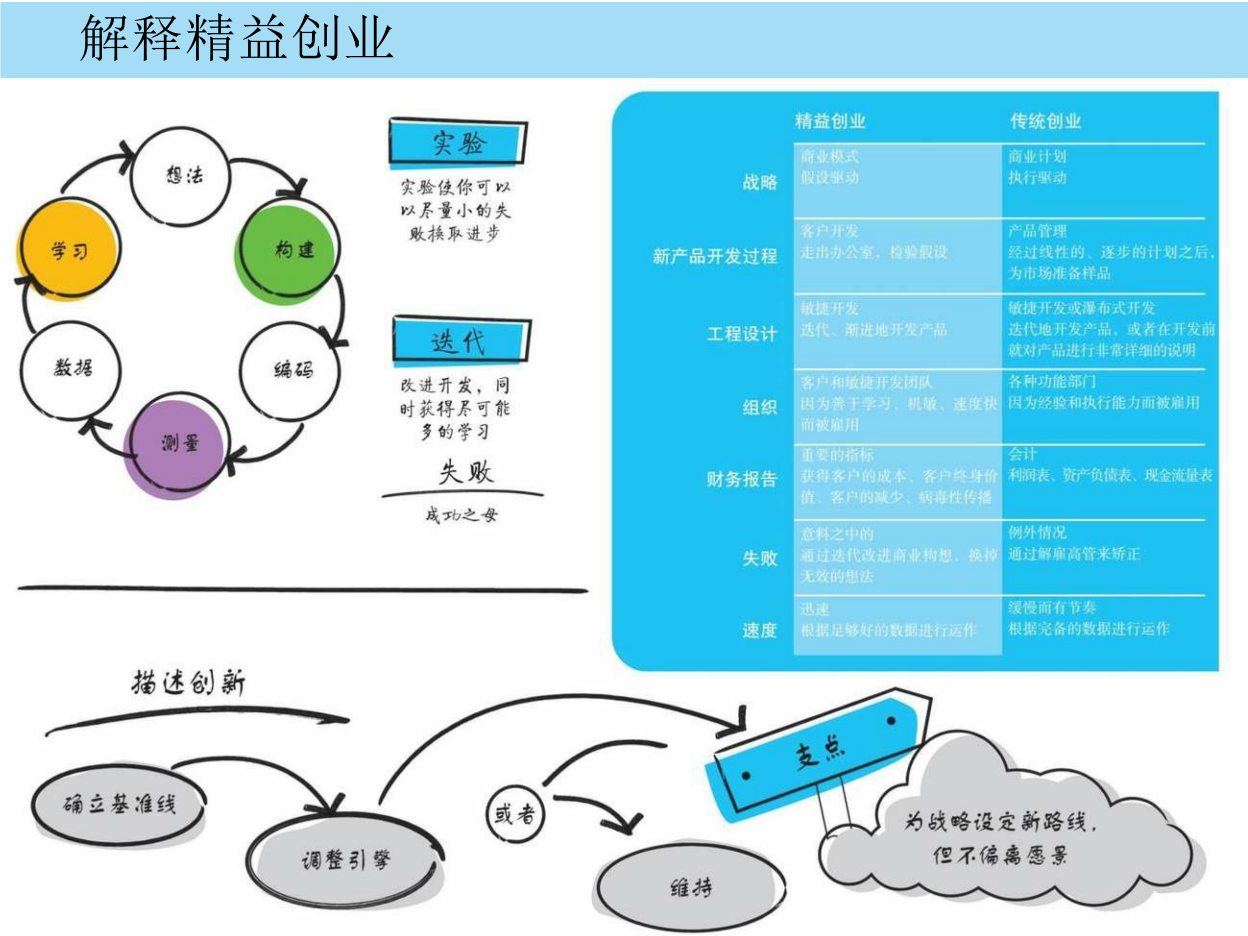
1.创始人用一个被称为商业模式画布的框架来总结他们的解决方法。创业者不再写商业计划，进行数月的规划和研究，而是用视觉表现形式或画布来构建自己的创业公司。

2.创始人用客户开发（“走出大厦”）的方式来检验他们的解决方法，向潜在客户、购买者、合作伙伴征询有关商业模式各种元素的反馈（例如特色、定价、渠道），这关系到把最简可行产品带给他们并利用反馈进行改进，然后再次开始这个循环。

3.创始人实践敏捷开发（Agile Development），形成他们的解决方法，把它与客户开发方式结合起来，对最简可行产品进行测试。敏捷开发起源于软件行业，但它的原则几乎可以被运用于任何行业，其核心目标是通过迭代地、渐进地开发产品，消除对时间和资源的浪费。

你可以在图7—2中看到，精益创业需要进行试验和迭代，失败为成

功提供了道路。在探讨解决方法元素时，思考每一种元素都与精益创业有关，思考与它相关的客户开发过程和商业模式画布。每一种元素对建立你自己的创业方程式都非常重要。



	精益创业	传统创业
战略	商业模式 假设驱动	商业计划 执行驱动
新产品开发过程	客户开发 走出办公室，检验假设	产品管理 经过线性的、逐步的计划之后，为市场准备样品
工程设计	敏捷开发 迭代、渐进地开发产品	敏捷开发或瀑布式开发 迭代地开发产品，或者在开发前就对产品进行非常详细的说明
组织	客户和敏捷开发团队 因为善于学习、机敏、速度快而被雇用	各种功能部门 因为经验和执行能力而被雇用
财务报告	重要的指标 获得客户的成本、客户终身价值、客户的减少、病毒性传播	会计 利润表、资产负债表、现金流量表
失败	意料之中的 通过迭代改进商业构想，换掉无效的想法	例外情况 通过解雇高管来矫正
速度	迅速 根据足够好的数据进行运作	缓慢而有节奏 根据完备的数据进行运作

图7-2

发现你的BASE商业模式

当你开始制定自己的解决方法时，你可能会问自己是否需要建立一个商业计划。或许不需要，但你确实需要找出组成核心解决方法元素的各个部分，在前文我们探讨过核心解决方法元素。

形成你的使命

我们坚定地相信，在开始一段旅行之前，你需要有重点，需要知道自己的目标。通过从创建过的或咨询过的公司中获得的经验，史蒂夫强烈建议在开始探索商业模式之前要构想出使命。企业家兼作家盖伊·川崎（Guy Kawasaki）把这个过程比作用几个词构成的真言来描述公司业务的本质。我们更喜欢用“使命”这个词，因为它暗含着方向与目标的意义。无论你怎么称呼它，这段陈述以清晰而简短的方式解释了你的组织为什么要存在。

练习：形成你的使命

看一看图7—3，为了找到你的使命，需要回答以下问题：

1.我们做什么？

2.我们如何做？

3.我们为谁做？

4.我们将带来什么价值？

回答这些问题有助于你理解创业方程式中的关键问题、解决方法和指标元素。

接下来，想一句简短的陈述，说明你为什么能在竞争中胜出（竞争优势）以及客户为什么选择你，而不选择其他商家（价值定位）。这一步会让你开动脑筋确定商业模式，帮助你的团队聚焦于你想实现的使命。当你把对以上问题的回答和简短的陈述放在一起，围绕商业构想的使命就会显现出来。接下来的步骤将帮助你制定商业模式。

形成你的使命

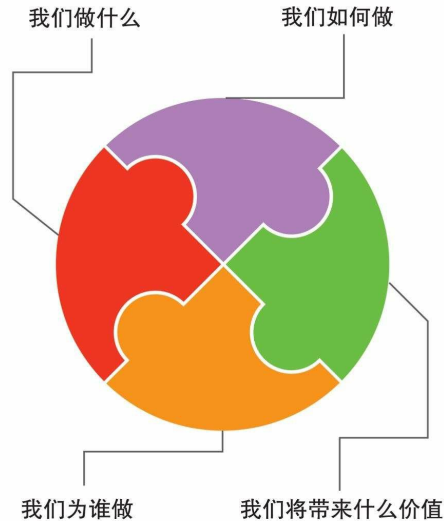


图7—3 形成你的使命

从商业模式画布开始

一旦你知道自己支持什么商业构想之后，就是时候确定你的商业模式了。你会发现商业模式画布对充分开发各种模式非常有帮助，这种工具有助于组织就商业模式中的元素进行战略性交流。它不仅适用于新创业的公司，也适用于其他公司寻找新机会。

2010年亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Oserwalder）创造了商业模式画布的理念，其基础是他在2004年所写的博士论文，论文研究了商业模式本体论，你可以在图7—4中看到结果。

商业模式画布

Designed for: Designed by: Date: Version:

关键合作伙伴
谁是我们的关键合作伙伴?
谁是我们的关键支持者?
我们从合作伙伴那里将获得哪种关键资源?
合作伙伴从事哪种关键活动?

关键活动
我们的价值定位需要什么关键活动?
我们的销售渠道?
客户关系?
收入来源?

关键资源
我们的价值定位需要什么关键资源?
我们的销售渠道?
客户关系?
收入来源?

价值定位
我们为客户提供什么价值?
我们要帮助客户解决哪个问题?
我们为每个细分市场提供什么产品和服务?
我们将满足客户的哪些需求?
最简可行产品是什么?

客户关系
我们如何获得、保持和发展客户?
我们建立了哪些客户关系?
它们如何与我们商业模式中的其他部分整合在一起?
它们的成本如何?

渠道
你的客户希望你通过哪种渠道接触他们?
其他公司如何接触他们?
哪种渠道最有效?
哪种渠道成本效益最好?

客户细分
我们在为谁创造价值?
谁是我们最重要的客户?
典型的客户什么样?

成本结构
我们商业模式所固有的最重要的成本是什么?
哪种关键资源的成本最高?
哪种关键活动的成本最高?

收入来源
我们的客户愿意为什么价值付钱?
现在他们在为什么付钱?
收入模式是什么?
定价策略是什么?

图7—4 商业模式画布

利用结构元素（BASE）板

对商业模式画布进行了很多研究之后，我们强烈地感到其中有些构成要素需要改进，此外有很多事项被遗漏了。这并非贬低最初的商业模式画布，而是要发展它，使它更全面，更好地服务于当今创业者和创业公司需要考虑的问题。奥斯特瓦德博士慷慨地通过非营利性组织知识共享（Creative Commons）发表了画布，这样人们能够分享、调整并改进它。这就是为什么我们把它作为了构建商业方式与BASE板的要素。设计BASE板的目的是为逐渐形成商业方式和相关的产品/解决方法提供图形化的指导，它包括以下模块，这些模块属于4个相互联系的组（展望、评估机会、发展策略、运营）（见图7—5）。

开始之前：在我们详细探究每一个部分之前，你需要复印一份这幅图，或者把大致结构画在白板上。你还需要很多即时贴，需要很多记录

结果和决定的方法。

需要注意的是：尽管此处的要素和思考绝非面面俱到，但它们应该能指引你的思考、探索和策略发展。让我们开始探讨BASE 板吧。

展望

这需要分别回顾第5章、第6章以及方程式的创业者和商业构想函数。

这关系到第5章中方程式的创业者部分。从方程式的这个部分你将了解自己的人格类型和方式元素。思考以下问题：

- 我的动机/兴趣是什么？
- 我的优势/不足是什么？
- 所有这些在我的创业中发挥着怎样的作用？
- 5年后作为创业者，我会发展成什么样子？

我的商业构想：这与我们在第6章中探讨的商业构想部分有关。我们探讨了构成商业构想的核心元素以及促进创造和改善过程的生成元素，它关系到把你的愿景写在纸上，概括出你的创业公司希望实现什么。记住，好的商业构想只是开始，而且是不够的。所有策略在制定时一定存在偏见。同样地，不要试图美化你对商业构想的看法或愿望。在有些情况下，你会发现你的商业构想并不意味着机会，这应该促使你调整最初的商业构想。思考以下问题：

- 我的商业构想是什么？
- 我是怎么得到这个想法的？

● 我对这个商业构想是否充满了激情？

● 我的公司叫什么？

● 我希望客户怎么看待我的公司？

● 我设想公司5年后会发展成什么样？

评估机会

在形成商业构想和创业公司的核心愿景后，你必须快速地转向评估机会。如果有市场，那么很可能存在着另一种形式的竞争对手。

机会：在发展机会时，你需要思考以下问题：

● 我们公司是做什么的？

● 我们如何赚钱？（我们的产品/服务是什么？）

● 什么趋势支撑着我们的业务？

● 其他人对这个商业构想的看法是什么？

市场：在评估市场中的机会时，你需要思考以下问题：

● 潜在的机会有多大？

● 我们最初的市场焦点应该是什么？

● 我们真正的竞争对手是谁？为什么？

● 谁是我们的客户？

● 我们对他们有什么了解？

● 他们为什么买我们的产品/服务？（特点、益处、价值）

● 我们如何接触到客户？

● 其他客服细分/收入来源是什么？

明确了机会和市场后，你需要对市场和机会进行研究，了解你的竞争优势。进行SWOT分析（优势、劣势、机会和威胁），与团队沟通，确定自己与其他竞争者有什么区别，如何赢得客户。你还需要了解为了应对SWOT分析，你需要什么资源。以下是进行SWOT分析时，针对各个部分需要思考的问题：

优势：我们公司的优势是什么？我们员工的优势是什么？主要的收入来源是什么？与众不同的特点是什么？

劣势：内部的劣势是什么？缺乏技能组合吗？缺乏资源吗？是消极的看法吗？是竞争中的位置吗？

机会：是热门的市场或趋势吗？是独特的有利可图的市场/市场中的空档吗？是正在改变的商业环境或客户需求吗？

威胁：是时机选择？研发时间？资金？竞争对手？市场条件？法律或政府政策的改变？

必要的资源：最后，你必须对利用这些机会所需的资源做出估计。以下是与所需资源有关的问题：

● 我们需要什么技能/人员？

● 我们需要什么合作伙伴？

● 我们需要多少资金，需要什么设备或设施？

● 我们需要什么策略帮助（营销、金融及其他）？

发展策略

发展策略关系到确定你的创业公司如何走向市场，包括销售策略、营销活动、产品宣传以及你的运营、财务程序和如何走向市场。

公司目标：这与方程式的商业构想部分有关，这个部分涉及愿景和使命。这些目标从愿景和使命中产生，是你想通过公司实现的事情。思考以下问题：

● 我们想实现什么？为什么？如何实现？为谁实现？

● 我们的使命宣言是什么？

● 这些目标将如何转化为我们的价值定位？如何转化为商业运营？

价值定位：这同样与方程式的商业构想部分有关。聚焦于特定的价值定位可以将愿景、使命与目标联系起来，你通过解决具体问题为客户提供价值。当为公司创建价值定位时，以下是你需要考虑的问题：

● 我们对客户的价值是什么？

● 我们公布的价值定位是什么？

● 我们的目标/使命如何驱动着这个价值？

营销、销售和市场进入策略：这与第13章和第14章探讨的方程式的营销与销售部分有关。虽然本书后面的内容会涉及它们，但现在有一些问题需要思考：

● 我们的客户细分市场包括哪些人？我们如何接触到他们？

● 我们想和他们形成什么类型的关系？

● 我们的营销和销售如何有利于我们的目标和理想的客户关系？

运营与财务：这涉及方程式的解决方法部分，我们会在本章财务模型的部分和有关资金的章节中详细介绍它。我们认为财务和运营包括收入/利润模式和成本结构。收入/利润模式主要关注客户愿意为你提供的价值付出什么，它通过定价策略发现最佳收入模式。至于成本结构，你的业务中存在一些固有的重要成本，包括购置成本、关键资源和影响盈利能力的活动。在为公司构建运营和财务策略时，思考以下问题：

● 我们公司将以什么作为基础？

● 如何组织我们的管理？

● 我们需要什么许可或执照？

● 我们的收入来自哪儿？

● 我们需要多少启动资金？

● 为了达到理想的数量，我们需要投入多少资金？

● 我们的现金流是怎样的？

● 我们的成本中心是什么？利润中心是什么？

● 尽管我们刚刚开始创业，但我们的退出策略是什么？是投资者回购？是收购？还是首次公开募股？

运营

尽管在前面的内容中我们提到了运营，但这里的探讨聚焦于你打算

执行的策略。BASE板最后一部分看起来比较熟悉，因为很多组成部分源自商业模式画布。正如我们之前说过的，这是一种非常棒的工具，我们会根据创业的适当阶段引入相应的组成部分。

关键活动、参与者和合作伙伴：为了使公司开足马力地运转，你需要有关键活动、合作伙伴和参与者的衡量基准。关键活动包括问题、解决方法和指标，它们构成了测量的基础。关键参与者包括合作伙伴、资源和企业成功所需的活动。以下是一些需要思考的问题：

● 谁是你公司里的关键人物？他们的优势是什么？

● 谁是你的关键合作伙伴？他们给你的公司带来了什么价值？

● 我们如何为客户提供价值？

● 什么活动能够实现我们的目标？是开发（创新、研发）？生产？宣传推广？

● 这些是日常活动吗？还是偶尔的活动或季节性的活动？

客户细分与客户关系：关于运营，你必须弄清楚的另一个部分是客户细分和客户关系。关于客户细分，你必须知道你在为谁创造价值，你最重要的客户的特点，理想客户的原型和角色模型。关于客户关系，它关系到通过检视已经建立的关系如何与商业模式整合在一起，以及它们花费多少成本，来获得、保持和增加客户。以下是需要思考的问题：

● 是否存在立即可以获取的“唾手可得的果实”？

● 我们应该针对大规模的市场吗？还是只针对缝隙市场？我们是全国性企业还是地方企业？

● 我们希望与客户建立什么样的关系？

● 我们希望他们怎么看待我们？对我们有什么感想？

● 公司的运营将如何实现这些目标？

渠道：这关系到你如何运用解决方法渠道接触到客户。看一看其他商家现在是怎么做的，评估出最有效的渠道，衡量哪种渠道适合你。你将用到方程式解决方法部分中的方式元素。以下分别解释了每种方式：

● 固定空间（Fix）：从事经营的固定地点。

● 快闪空间/移动空间（Pop）：临时的或移动的经营地点。

● 有形产品（Prd）：制造出来用于销售的产品。

● 特许经营（Fra）：一种可以成为或已经是特许经营的商业模式。

● 在线呈现（Web）：在互联网上，通常是在网站上的一种呈现。

● 移动应用程序（APP）：移动应用，可以作为你的产品或平台。

● 电子商务（Ecm）：基于网络的数字化店面。

在完美的情况下，开始经营时你可以发起尽可能多的方式。但是我们看到很多这样做的企业彻底失败了。为了了解应该从哪种方式开始，对自己提出以下问题：

● 我们怎样能接触到我们的客户？

● 我们需要传递什么信息？这些信息随着时间会发生怎样的改变？

● 我们如何介绍我们自己？销售完成后，我们如何保持与客户的关系？

● 我需要一个有形的场所开始销售吗，或者我是否可以从临时场所

开始？

● 我销售的核心产品是有形产品吗？如果是，那么测试产品理念并获得盈利的最高效方法是什么？

● 我的商业模式是否很容易复制或出售？

● 为了开始产生收入，我是否非常需要在线呈现？

● 我是否需要移动应用，或者我是否可以以其他方式检验我的商业构想？

成长：这与方程式的拓展函数有关，它有助于讨论企业生命周期中的一个重要因素——从长远来看，公司将会是什么样？以下是一些需要思考的问题：

● 我们的目标、使命和价值定位如何转化为成长？

● 我们应该怎么成长？为什么？以多快的速度成长？在哪儿成长？

● 目前是否存在成长的机会？

● 如何管理这种成长？

评估与调整：这个部分探讨的是衡量公司业绩改善情况的指标，这种指标的一个例子是获得客户的成本。当了解了自己的客户渠道，就必须开始优化获得客户的成本，这样便能够改善企业的成本结构，最终这有助于你规划出成长和拓展的道路，实现成功。以下是需要思考的问题：

● 我们将如何监控和评估我们的经营？

● 我们对关键活动将采用什么衡量标准？

● 我们将如何处理与客户有关的问题、客户提出的问题和客户的抱怨？

● 我们将如何处理棘手的情况、公共关系、与利害相关者的沟通？

● 我们多长时间评估一次公司的业绩？

很多时候我们希望一切都完美之后再行动，但这只会导致你损失大笔金钱。相反，你应该给自己提出困难的问题，最初的方式尽量保持精简高效。

练习：制作你自己的BASE板

我们刚刚看到的原则、概念和框架在本书中还会有详细介绍，作为准备工作，你需要完成以下练习：

● 回顾本章前面的图表——“解释精益创业”。

● 回顾本书介绍的商业模式画布的基本要点，详细内容见亚历山大·奥斯特瓦德所写的《商业模式新生代》。

● 阅读接下来有关商业方式与BASE板的内容，用这个部分和图表中的描述在纸或白板上构建你自己的BASE板。

● 在开始之前，就像前面我们说过的，在深入分析每个部分之前，你应该打印一份BASE板或者在白板上粗略画出它的结构。你还需要很多即时贴，需要记录结果和决定的方法。

探索BASE模型的几种情况

在开始设计你自己的BASE板之前，你应该先了解创业公司常用的几种结构或“情况”。以下是我们认为如今最常用的几种：

- **专业知识：**这种商业模式利用了你或你的共同创始人的专业知识，比如咨询或专业服务。

- **协同消费：**协同消费的模式（例如共享经济）就是利用你所拥有的、未被充分利用的资源创造收入。优步和AirBnB采用的就是这种模式。

- **免费增值/订购：**在很多情况下，人们在购买之前想先使用你的服务。创业公司提供吸引人的免费版本，目的是使消费者转向付费的高级版本，这种模式的例子包括Freshbooks和Dropbox。

- **许可：**如果你的商业模式要使用某人的，通常是发明人的知识产权，那么你需要取得许可并将它转化为可行的业务。安德玛（Under Armur）和180s Apparel采用的就是这种模式。

- **合作创造：**这种模式利用成千上万的人来解决某个问题，某个大问题的一部分，或者创建/改进某个产品。Linux和无线公司（Threadless）选择了这种模式。

- **网络营销：**网络营销，也被称为多层次营销，已被证明对一些大公司来说，是一种成功的模式。销售人员的报酬来自他们自己实现的销售以及他们招募的销售人员实现的销售，这是这种模式的基石，就像安利、康宝莱和Pampered Chef所体现的一样。

- **社区：**这种模式利用社会连接的力量来加深体验，鼓励消费者分享共同的兴趣、活动等。像脸书、推特、Yelp和猫途鹰（TripAdvisor）这类社交网站和观点网站采用的就是这种模式。

- **拍卖：**这种模式利用供给曲线创造出一个市场，支持人们为他们所需的产品或服务出价。像易趣（eBay）和Live Auctioneers这样的公司为采用这种模式的企业开辟了道路。

你的业务模式可能不是这些模式中的任何一种，但充分理解这些基本模式非常重要，它有助于你权衡所有的选择。在本书的结尾，当我们把方程式拼在一起时，将会详细探究这些“情况”以及它们如何被付诸实践。

练习：选择某些解决方法结构进行测试

在为创建你的BASE板做准备的时候，你应该确定创业公司的结构。回答以下问题，找到创业模式策略：

1.哪种情况适用于你的公司？

2.是否不止一种适合的情况？它是否具有补充性？它是分层策略的一部分吗？

3.哪种结构适合我的创业公司？

当你确定了这些事情，把它们记下来，放到一边，等到在本书结尾处，构建你自己的创业方程式时再使用。

创业方程式元素设计（SEED）板

创业方程式商业模式画布

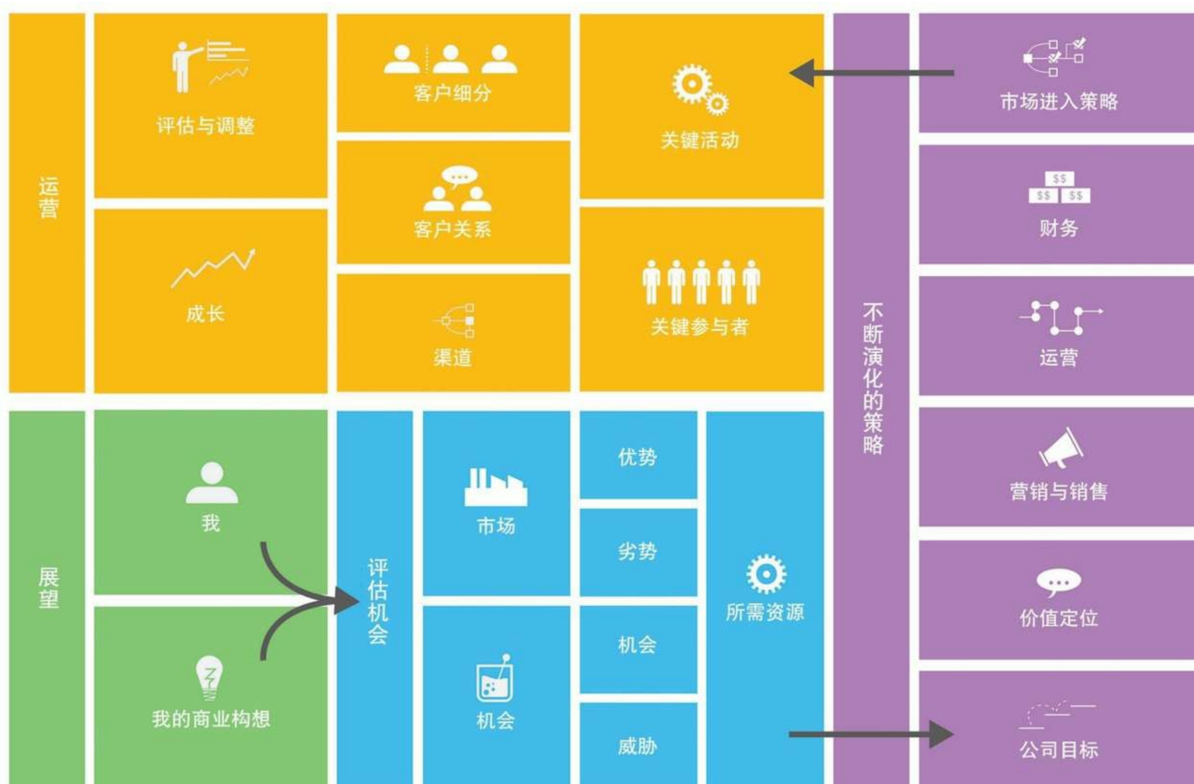


图7-5

关于财务模式的思考

你也需要一个财务模式吗？财务模式总是错误的，但不管怎样，创建一个财务模式很重要。我们知道这听起来令人困惑，但创建财务模式的思考过程比模式本身更重要。在演练BASE板的设计时，我们在发展策略的部分探讨了这个过程。财务部分包括相关的解决方法元素，比如收入/利润模式和成本结构。客户愿意为你提供的价值付钱。它还包括定价策略，发现最佳收入/利润模式。成本结构包含你的公司所固有的重要成本，比如购置成本、关键资源以及影响盈利能力的活动。

那么，财务模型是什么？

- 它是关于你认为会发生什么的探讨。

● 它是对你的现实性的评价（例如收入和成本）。

● 它是对你的设想的表达。

● 它是形象地体现公司实际运转情况的一种方法。

财务模型：

● 不只与数字有关。

● 不是曲棍球棒（源于曲棍球棒效应，指在某一个固定的周期——月、季或年，前期销量很低，到期末销量会有一个突发性的增长，而且在连续的周期中，这种现象会周而复始，其需求曲线的形状类似于曲棍球棒，因此在供应链管理中被称为曲棍球棒现象）。

● 不是浪费时间。

简单的财务模式关系到3件事：现金（你有多少现金）、支出（你花费了多少）和收入（你赚了多少钱，你打算怎么赚钱）。为了给你的创业公司建立财务模式，我们汇总出一个包含5个步骤的方法：

步骤1：了解收入的驱动因素

● 你公司的收入有多少？

● 什么会影响公司收入的多寡？

a.如果你的收入来自用户，那么随着公司的成长，收入会增加多少？

b.如果你销售商品，那么随着公司的发展，商品的成本会如何影响收入？

c.用户转化率合理、合逻辑的计算方法是什么？

● 要知道对早期阶段收入的预期并不是主要的驱动因素。

步骤2：了解支出的驱动因素

● 你需要在什么上花钱？

a.人

b.营销

c.运营

● 什么会影响公司支出的多少？

步骤3：利润表

● 创建体现某个时期利润/损失情况的利润表。

步骤4：资产负债表

● 创建一个资产负债表，给你的公司照一张“快照”。

● 从创建右侧开始（例如总负债、总股本），然后创建左侧（例如总资产），左右两侧应该相等。

步骤5：现金流量表

● 现金为王。对创业公司来说，现金流量表最重要，因为它会告诉你，你是否能完成一些必要的任务，比如给员工付工资，支付账单等。

在回答这些问题，创建这些财务元素时，你很容易感到难以招架。一次采取一个步骤。这类模板很多，一开始你可以参考它们。如果你对

什么事情没把握，上网查查，这有助于你填写那些表格。

建立财务模型中应该做什么和不应该做什么

- 先建利润表，然后是资产负债表。
- 以保守的态度提出假设。
- 比你的允诺做得更好。
- 花时间思考什么影响着收入和支出。
- 在用光资金之前，给自己空间，以便对业务进行迭代。当现金只够维持3~6个月时，你就应该开始筹集额外的资金了。
- 不要用夸大的预期来证明早期的财务决策是正确的。
- 不要对现金做出负的预期。筹集足够的股本或贷款来弥补损失。
- 不要忘记根据真实的数字，每个月对模式进行检查和更新。

记住，创建财务模式迫使创业者细致地考察公司的运转情况，它强调的是公司如何创造它的产品，用户和消费者如何使用它的产品，这些过程如何产生了收入和支出。最终结果提供了一系列操作性指标、财务报表和你的公司的“财务方程式”。

练习：创建第一个财务模式

完成了前面的练习，创建了你的SEED板和你的方式、结构之后，你需要带入真实的数字。以下是你建立财务模式时可以做的一些事情：

1.**聚焦于支出。**你可能会花很多时间思考产品、用户、营销，甚

至退出策略，所有这些都涉及成本，因此你应该从估计支出开始建立财务模式。

2.**概括描述如何制造、营销、销售及交付产品和服务。**自下而上、具体地审视产品或服务从计划到交付给客户需要投入什么。财务模式会因业务和商业模式的不同而不同。

3.**分析你的设想和市场，用基本标准来衡量你的估计。**开始探究：你的模式意味着什么？你的产品或服务有多大的市场？谁是竞争者，他们控制着多大规模的市场？你认为3个月、6个月、一年后，你将需要多大的市场？

4.**创建详细的财务报表。**根据你目前的阶段，你可能需要创建一些比较详细的财务报表，这些报表可能包括资产负债表、现金流、财务结构和资本结构表，这需要一些财务和会计方面的知识。你可以在网上找到财务模式的模板，还可以与其他创业者、潜在投资人、顾问谈一谈。

最后，你只能在实践中学习。另一条建议：不要雇用专门建立财务模式的人。找一位顾问、一位指导者和一位投资者，一起来建立模式。这是创业版的授人以渔，接下来去打鱼吧。

发展最简可行产品

在不同的人看来，最简可行产品有着不同的含义，让我们从对最简可行产品的认识开始探讨。埃里克·莱斯（Eric Ries）提出了最早的最简可行产品的定义：

> 最简可行产品是新产品的一个版本，它使团队可以以最小的付出收集到尽可能多有关客户的有效信息。

我们会对这个定义进行一些改进和扩展。最简可行产品是发布和测试你是否在解决客户的具体问题，是否在满足他们的需求所需的最简方案。最简可行产品有3个重要特征：

● 它具有足够的价值，最初人们愿意使用或购买它。

● 它展示出的未来的益处应该足以留住早期的采用者。

● 它能够提供反馈环，指引未来的发展。

就像你在图7—6中看到的，企业可以利用那些反馈制造出改进后的最简可行产品，以获得下一轮客户反馈。我们相信经过几轮这样的过程后，你会制造出最简可行产品。

什么可以被算作最简可行产品？以下是源自《最简可行产品终极指南》（*Ultimate Guide fo MVPs*）的几个例子，它们可能适用于你的企业。

● **产品介绍视频。**产品介绍视频是一小段视频或动画，它概括地介绍了你的产品有什么用，人们为什么应该购买它。

● **登录页。**登录页能够快速传递你的样品的价值，回应反对意见，号召访问者行动起来。但是等一等，登录页面难道不是营销工具吗？当然是，但它也是最简可行产品。登录页能够验证你的价值定位。

● **人工最简可行产品。**指的是呈现出产品的正面，看上去好像可以用的产品，但你需要通过手工操作来实现产品的功能。它也被称为“打火石产品”。

● **看门人最简可行产品。**一开始你不提供产品，而是提供一种人工服务（但不是随意的任何服务）。这种服务应该包含与人们实际使用产品时完全相同的步骤。

- **零碎的最简可行产品。**这种策略是人工最简可行产品与看门人最简可行产品的组合。你用现有的工具模拟人们在使用你的产品时会经历的步骤。

- **筹集客户的资金。**这是“制造出来之前先销售”的一个特殊情况。基本理念很简单，就是在Kickstarter、IndieGoGo和RocketHub这类平台上发布一个众筹活动。通过成功的众筹活动，你会赢得一群早期的采用者和热情的粉丝。当然，并非所有类型的产品都适合采用众筹这种方式。

- **单一功能最简可行产品。**一些非常成功的应用开始时只具有一种简单的功能。还记得一开始的谷歌和Dropbox吗？有趣的是，现在它们和最初发布时几乎是一样的。

最简可行产品的全部意义在于避免在没人会用的产品上浪费金钱。发挥点创造力，好好想想现在你可以做哪种最简可行产品，确保你不会浪费金钱。你该如何选择呢？

练习：创造你的最简可行产品

现在是时候确定你的最简可行产品了。回答以下问题：

- 为你自己的创业公司定义最简可行产品。
- 你将如何检验最简可行产品的功能性？
- 最简可行产品是否会达不到标准？
- 你能否去掉某种功能？

当你开始探索最简可行产品时，思考以下各点：

1.**设定非常明确的目标。**在开始创业时，人们总会充满干劲儿。创业者雄心勃勃，想要马上大干一场。活力和干劲儿在很多层面上具

有感染性，非常棒，保持它，但一定要给予自己前进的方向，为此你需要设定非常明确的目标，然后设定完成的日期和时间。目标越明确越好。

例如，为了测试我的最简可行产品，我计划到某年某月某日的中午接触到20个支持我的人。具有非常具体的目标使你有了前进的方向，有助于你找到实现目标的方法。把实现目标的过程分解成3个可付诸实施的步骤，第一个步骤是向你的人际网络寻求帮助。

此外，当设定这些目标时，你需要添加考量指标。除非你决定了要测量什么，否则你不知道自己在努力实现什么。

2.**利用你的人际网络。**我们每个人都有人际网络，它可能包括家人、朋友、同事等。如果你需要什么东西或者你在寻找方向上需要帮助，你所要做的就是提出来。你可能会对自己说：“我想这样做，但如果我提出请求，我看起来会很失败。”事实正相反。当我们感到脆弱，需要人际网络的帮助时，我们其实是在加强人际关系，这会使他人感到他们好像在和你一起创建公司。如果他们觉得和你、和你的公司紧密相连，他们会更投入，会希望看到你取得成功。

有时你的人际网络没有你需要的答案或资源，如果是这样，请让他们代表你向他们的人际网络求援。你认识并有交往的人有他们自己的人际网络，你永远不知道只是提出请求就会引发什么事情。

3.**倾听。**有一句古老的谚语说：“你有两只耳朵，一张嘴，这是有原因的。”我们永远有不懂的事情，通过花时间倾听客户、顾客、员工和合作伙伴的反馈，我们能迅速发现问题以及这些问题潜在的解决方法。

这是一个有趣的练习，不是吗？当你知道了你的最简可行产品是什么，成功的测试看起来什么样时，那么你就已经准备好了联络你的人际网络并开始测试。现在多花点时间能为你以后节省时间和金钱。

没有执行的愿景是扯淡

梦想家与企业家之间的区别在于企业家实际去做。后者这个执行层次始于最简可行产品这样的事情。它还要求形成一个获得客户的过程。在创业公司中，这被称为顾客发展模式（Customer Development Model，简称CDM）。

最初史蒂夫·布兰克（Steve Blank）在他的书《四步创业法》（*The Four Steps to the Epiphany*）中描述了这个概念。布兰克把顾客发展模式定义为“对创业公司具有意义的一系列目标和里程碑”。在实践中，布兰克的模式是质疑支撑创业公司的假定的一种方法，具体做法是在市场中对这些假定进行系统化的测试。顾客发展模式包括4个既相互独立又相互联系的步骤。

1.**顾客挖掘：**重点在于了解客户，了解他们的难题、偏好和购买行为。

2.**顾客验证：**发展可复制的销售方法，这是扩展业务中非常重要的步骤。

3.**创造顾客：**创造需求，发现并梳理出潜在的顾客。

4.**建立公司：**聚焦于建立你的组织，执行商业计划。

扩展最简可行产品

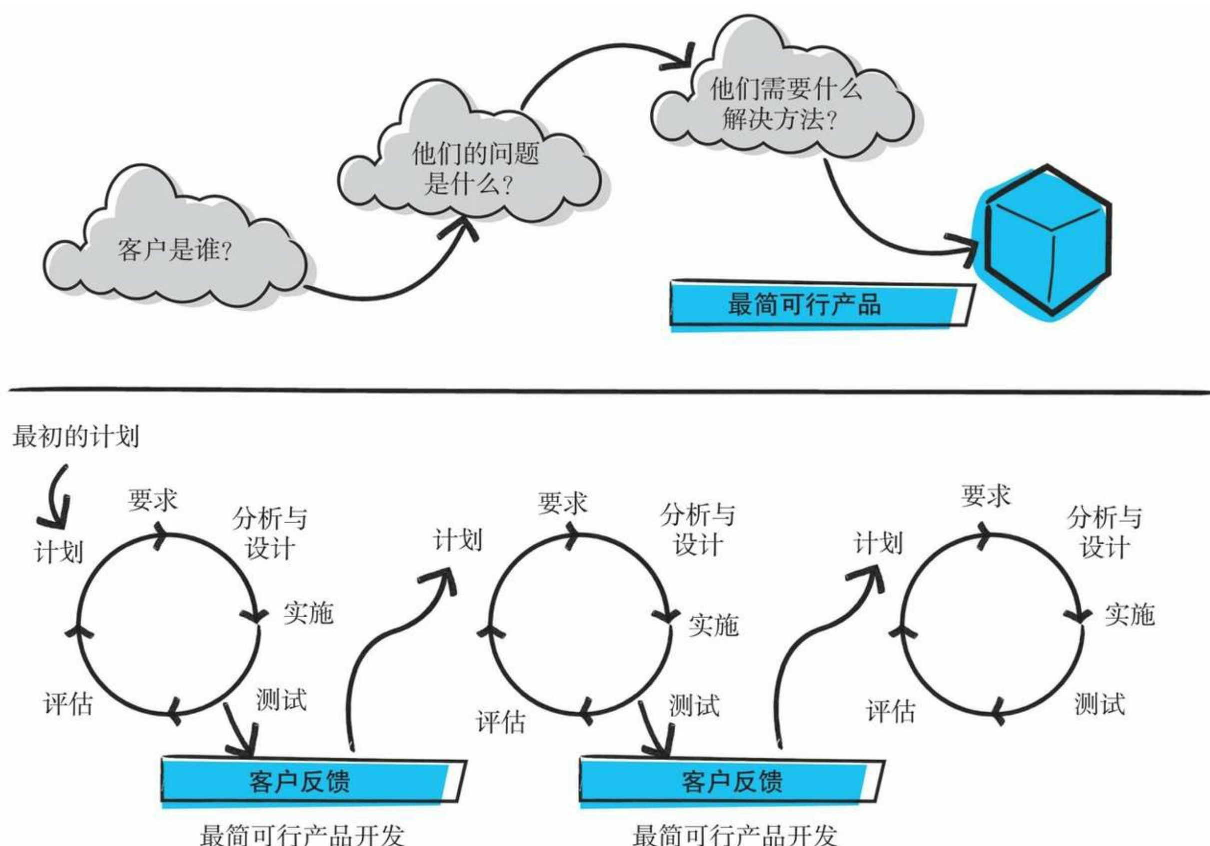


图7–6

在这个阶段，你将把精力集中在前两个步骤上：顾客挖掘和顾客验证。这与创业方程式元素中的客户细分和客户关系有关。

你会注意到图7—7中的一些项目在本章中已经被探讨过了。在接下来的章节中，我们将探讨销售、营销和组织的发展拓展，它们包括顾客发展模式中的后两个步骤：创造顾客和建立公司。

左右回旋的艺术

当意识到最初的商业模式不像预想的那么成功该怎么办？创业者有时会马上责备员工或怪罪经济形势不好。然而，如果事情不顺利，通常应该调整、重组你的商业模式。再看一看图7—7。

前两个步骤——顾客挖掘、顾客验证都关系到调整，尤其是验证阶段，因为这个阶段显示了什么时候你必须改变前进的方向，换种说法就是做出回旋。以下是一些常见的回旋点：

- **顾客回旋点。**如果没有顾客基础，你的公司就无法存在。每家公司唯一的目标就是满足客户的需求，解决他们的问题。如果你不这样做，其实你就没有在运营一家公司。

- **技术回旋点。**在创建一个应用程序或平台时，有时我们很难废弃技术的运作方式。但是创业的成功与你的工程师所创造的技术关系不大，而与你解决客户的问题关系比较大。

- **产品回旋点。**你可能有一种非常吸引顾客的产品，但当相应的需求不再存在时会发生什么？你因为一种产品而知名并不意味你永远都会因它而知名。

- **市场细分回旋点。**有时候你的产品很好，但客户基础不适合它，因此你需要调整市场细分。通常的关键指标是你的目标客户不购买你的产品。

- **收入模式回旋点。**有时价格是合适的，有时它会阻碍你盈利的能力。如果你很难赚到钱，那么查看一下你的收入模式。

顾客发展模式


顾客发展
问题与解决方法相匹配
计划的最简可行产品
计划的漏斗


顾客验证
产品与市场的匹配
商业模式
销售与营销路线图
讨人喜欢的最简产品
客户体验
洞察


创造顾客
执行销售


建立公司
拓展组织
拓展运营

图7—7 顾客发展模式

好好审视一下你的业务，与每一个回旋点进行匹配，你可能会发现一切比预期的还要好，那真是棒极了。如果不是那样，看一看这些回旋点中是否有一个出了问题。

采访创业者：Actifio公司首席营销官麦克·特罗亚诺

麦克是那种你马上就会喜欢上的人，而且你不介意和他喝杯啤酒，畅快地聊一聊。当我们让他提供一个头衔或一句话的简介时，我们得到的答复是“营销人，创业者，感情奔放的黑帮，Actifio公司首席营销官”。是啊，这是对麦克很好的总结。

问题：**你能否回忆起影响你成为一名创业者的早年经历?**

特罗亚诺：我从第一次创业尝试中学到了很多。回想起来，我对开创一家公司（很有趣）比创建生意（很困难）更感兴趣。后者关系到销售，关系到用你的产品或服务吸引公众，这会破坏你对外部现实最初的洞察力。这个过程需要坚定信念与灵活性之间的平衡，它们很少集于一人之身。

问题：**你在什么时候曾失败过？你从中学到了什么?**

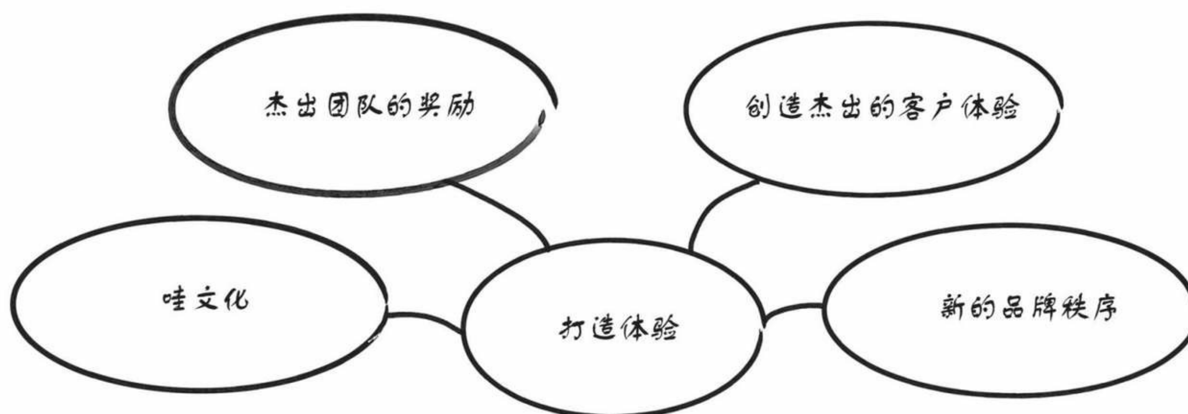
特罗亚诺：我曾是一家名叫Matchmine的公司的CEO，那是一家从事媒体发现的公司。我们试图从技术，而不是从机会出发来开创业务。那是我的错误，很多优秀的人因此失去了工作。我永远不会再犯那样的错误。

做好准备

在创业之旅的这个时刻，对于你希望公司什么样，它如何能与众不

同、具有价值，你可能已经有了很好的想法。退后一步，回顾本章介绍的概念，看一看哪个元素对你最有帮助。如果你希望企业获得成功，你就必须从某处开始。确保你完成了本章中的练习，准备好了创建你自己独一无二的创业方程式。

- 形成你的使命。
- 设计你自己的SEED板。
- 确定你的商业方式和结构。
- 创立你的第一个财务模式。
- 创造你的最简可行产品。



既然你已经开始建立基础，你就必须打造出非常棒的体验。你会注意到方程式的这组函数包含4个主要函数——客户体验、团队、文化和品牌。接下来的章节将探讨为什么它们不仅对创建产品很重要，而且对在公司内部打造体验，对顾客对公司的感知也很重要。

这部分方程式的运作方式

有好体验才能有好公司。这个原则既适用于员工，也适用于客户。我们探究方程式的这个部分，帮助你找到打造理想体验的方法。

文化元素

建立公司文化不只是在周五喝喝波旁威士忌或搞搞弹性工作制，它关系到使每位员工认同公司的使命和价值观，赋予他们权力，把他们变成公司品牌的传播者。在第8章中，我们将探讨核心元素和附加元素，这些元素能够体现你的文化，给予人们一些信念。

团队元素

伟大的领导者在杰出的、长期的团队成员的支持下建立公司，有时这意味着领导大家，有时意味着知道什么时候该放手，让大家做自己的工作。在第9章中，我们将探讨如何为你的核心团队和扩展团队找到最佳成员，即使在最艰难的时期，他们也将支持你的公司。

客户体验元素

随着技术的发展，我们创造客户体验的方式也发展了。在第10章中，我们将帮助你应对这个挑战，详细探讨计划和测试元素副族，你可以用它们找到对你和你的公司有效的方法。

品牌元素

在每家企业中，品牌都发挥着重要的作用。品牌告诉人们如何与你的企业打交道，你是否是一个好的竞争者。在第11章中，我们将探讨品牌的认同元素副族，以及如何利用品牌的感觉来传递一致的体验，它们会给你带来常客。

让我们开始吧……

部分3
打造体验



Cu
文化
打造体验
文化始于高层
找到合适的文化混合
建立平衡的文化
支持平衡，防止职业枯竭
弥合创造力差距
利用协作和创客空间
核心元素
价值观
存在
平衡
创造力
象征
故事
空间
技术
额外待遇
教育
添加物

CHAPTER 8
哇文化

你的品牌就是你的文化。

——谢家华（Tony Hsieh）

理查德·布兰森绝非等闲的创业者。他15岁辍学，患有阅读障碍和注意力缺陷障碍，尽管如此，他创立了维珍集团。这是一家企业王国，包括370多家不同的公司。他体现了哇文化（Culture of WOW）。

2010年接受《人力资源》杂志（*HR Magazine*）采访时，布兰森说："我创建维珍时有一个宗旨，那就是员工开心，客户也会开心。当我们招募员工时，不可能由我来设置文化背景。我有一些非常优秀的CEO，他们视维珍的品牌为生命，他们本身就是创业者。"

任何人都可以创建这种品牌忠诚度，但是一旦你找到了自己的解决方法，就必须致力于形成有意义的文化体验，为信任你和你的创业公司的粉丝们找到合适的产品与服务。在本章中，我们将探讨建立这种忠诚所需的文化元素，帮助创建你的哇文化。

在创建你的哇文化时，你需要在你的方程式中纳入一些元素：

- **价值观：**这是关系到我们如何工作以及我们的信念如何与工作联系起来的基本元素。

- **平衡：**确保在创业公司的各个方面以及员工生活的各个方面平均地分配重要性。

- **象征：**代表公司价值观的事物。
- **创造力：**运用富有想象力的创意的能力。
- **故事：**可以用来传播公司文化的叙述。

创业方程式：文化

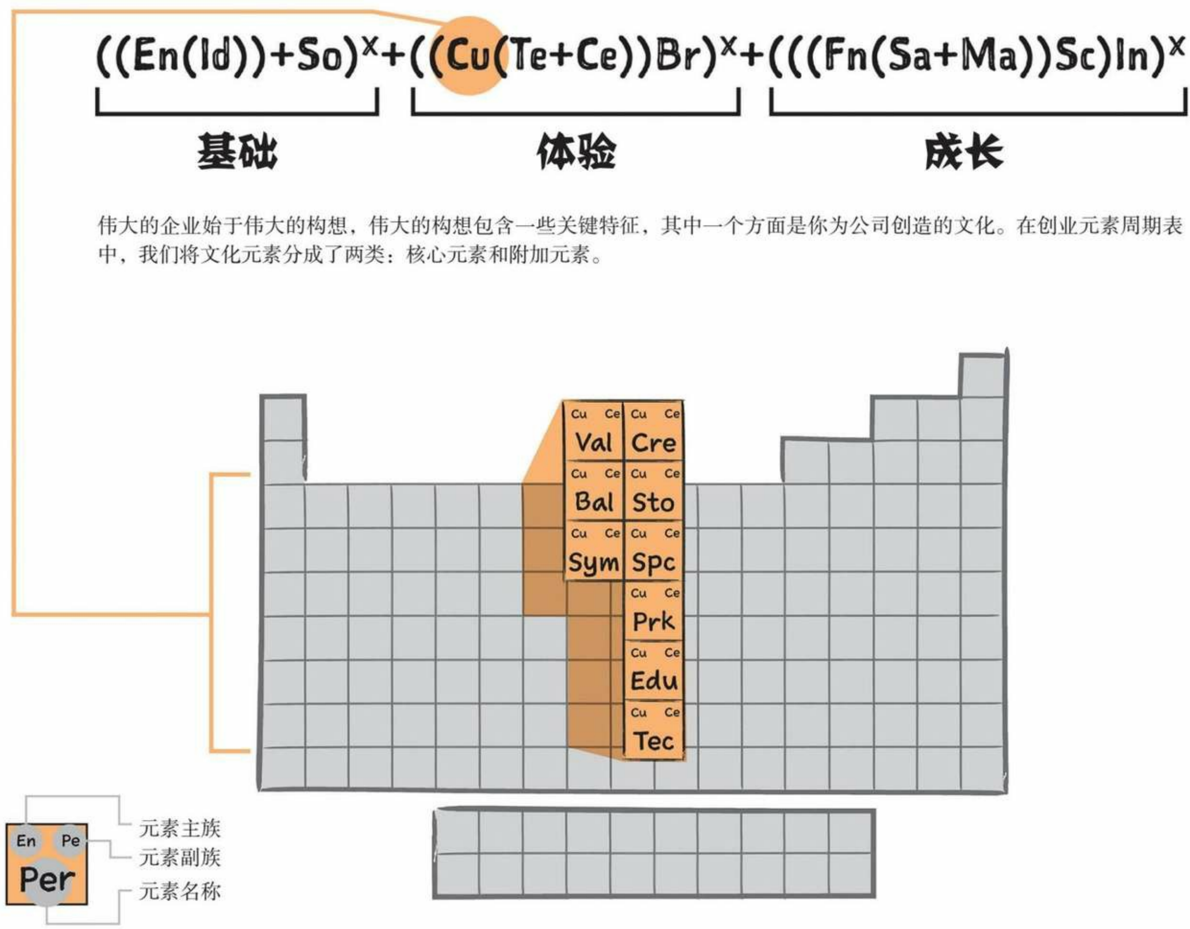


图8-1

核心文化元素

核心文化元素是构成公司文化的基本要素和价值观。健康的核心文化有助于提高组织的生产率，加速组织的成长。

价值观（Val）

你的企业需要一套核心价值观，它们可以给予你内在的指引，最好是容易理解、可付诸实践的价值观。

平衡（Bal）

很多创业者谈到平衡，这可能是经过深思熟虑后划定界线，也可能是无缝地将工作整合到个人生活中。

象征（Sym）

象征代表了公司的价值观，它发挥着标志的作用，可以表现为各种形式，包括商标和短语。

创造力（Cre）

工作环境应该有利于发挥创造性思维。创新应该被嵌入你的文化中。创造力有助于创新。

故事（Sto）

故事是了解新信息直接而主动的方式，因为我们被要求参与到理解它们的过程中。

附加文化元素

核心文化元素是构成公司文化的基本要素和价值观。健康的核心文化有助于提高组织的生产率，加速组织的成长。

空间（Spc）

空间是促进合作与社会性工作的方法，当然它也能够为个人工作和信息加工提供场所。

额外待遇（Prk）

个人化的富有创造性的福利能够激励员工，激发职场的创造力，有助于组织的发展进步。

教育（Edu）

你永远不应该停止学习，在文化中贯穿着持续的教育很重要，这样技能组合会不断增加，与时俱进。

技术（Tec）

我们把技术作为研究的协助者、业务的核心以及大脑的受托人，它对我们的交流沟通也有帮助。

在本章中，我们会详细探讨如何为你的公司找到每一种元素，以及为你的团队找到适合的元素组合。

文化始于高层

初创公司与已经存在的公司之间的区别是什么？文化发挥着必不可少的作用。在初创公司，有趣而令人激动的文化常常会成为基础，不过它必须适合团队。伟大的文化不会神奇般地被创造出来，它需要有改善每位员工生活的意愿并为之奉献。

Zappos公司的创始人谢家华对从高层开始创建哇文化有一些了解。一开始Zappos公司因为销售鞋而出名，但现在同样出名的还有它的文化。这需要花费时间。谢家华通过他的第一家公司LinkExchange领悟到很多。在接受互联网媒体TechCrunch的凯文·罗斯（Kevin Rose）采访时，谢家华提供的建议是：

> 从一开始公司文化就很重要。如果在非工作时间，我们愿意和这个人一起闲逛或喝一杯吗？如果答案是否定的，我们就不会雇用

他。

很像家庭的动态关系，你的公司需要一套可以给予你内在指引的价值观，最好是容易理解、可付诸实践的价值观。确定公司的使命也很重要，因为当面对“我的公司存在的理由是什么”这一问题时，它可以作为易于参照的灯塔。

像Zappos和HubSpot这样的公司围绕着它们的核心价值观建立起文化，当使命、价值观显然与员工不匹配时，它们甚至会解雇员工。如果在某个时刻你认为公司需要建立一套价值观，不要硬来。很有可能你已经有价值观了，它们在决定着你如何工作，只是你还没有明确地把它们表述出来。我们建议你逆向操作。

观察你怎么做事，然后思考你为什么这样做。现在你对自己的价值观应该有了很好的认识。听取他人的看法没有什么坏处，公司里的人常常能觉察到日常的做法，能说清楚你为什么以那种方式做事。

空间与文化之间的关系

知识、教育、创造和技术的新范式改变了我们工作和交往的方式。现在我们分享知识，在各种环境中合作创造内容。尽管整个世界都是我们的沙箱，但创业公司的有形空间对于培养创造性认同与信任依然很重要。

文斯·潘（Vince Pan）创立了总部位于波士顿的相似物工作室（Analogue Studio）。他很了解如何设计适合企业价值观的空间。我们有机会征求了他对设计适合企业和员工的空间的建议。以下是我们和他的问答过程。

问题：**你认为办公室的设计如何影响着公司文化？**

潘：显而易见的是，我们认为它很重要。从几个方面我们能够感受到它对组织的影响。一种是在非常基础的层面上的影响。你如何安排办公桌能够透露出很多有关你是谁，你的工作方式以及你与他人关系的信息。我们常常发现当你接手一个现成的办公空间时，会就那样在里面开始工作。作为一个新组织，你有无数的事情要做，设计办公空间肯定不是最重要的事情。但是想一想，你如何安置关键成员，如何安置团队新成员以及如何安排你自己和家具都会有重要影响。

问题：**当创业者准备好考虑自己的空间以及他们应该创建什么类型的文化时，他们应该把什么时刻挂在心上？**

潘：一般来说，我们最常问的事情是公共空间在哪儿，你如何利用它，以及它如何融入到每日的工作流中。它既可以是组织的核心，也可以是没人去的地方，这取决于你把它设置在哪儿。

练习：设定你的核心价值观

在你要求其他人相信你或你的公司之前，你需要了解你相信什么。公司的价值观可以与个人的价值观无缝地结合在一起，这种方式改变了Zappos公司的一切，也将对你发生作用。从以下步骤开始：

1.**把利害相关者分解成小群体。**这些群体可能是创始人、经理人或为公司中一群人奠定基调的任何人。

2.**让他们分享他们个人的价值观。**给他们每个人发一封电子邮件，让他们用简短的词句定义出3~5个指引他们的重要价值观。你完全可以强调你在调查他们的价值观。

3.**寻找主题。**浏览他们的答复，找到共同的主题或反复出现的价值观，然后把清单缩减到大多数人共享的10个价值观。

4.**花时间反思。**与这些小群体见面，反思最终的价值观清单。然后进行头脑风暴，想一想如何在你们的文化中开始实施和检验这些价

值观。

5.**分享爱。**当你有了计划之后，在公司里分享这个过程和发现，分享你将如何检验这些共享的价值观。

6.你从这种程度的透明性与合作性中可以看出你在努力实现员工的互相了解、互相信任。

然后回答以下问题：

1.**你对自己的信念是什么？**对你来说，生活中没有什么是不行的？写下10~20件你相信的事情。

2.**你对公司有什么信念？**你为什么要开创这家公司？这家公司应该支持什么？为什么人们应该购买你的东西？列出10~20件你认为使这家公司与众不同的事情。

3.**什么地方出现了重叠？**现在看一看两个清单，圈出相同的回答，找到那些能成为你的指导方针的价值观。

4.**最重要的3~5个价值观是什么？**从这张清单上选出3~5个你希望你的创业公司能够支持的价值观，它们将是你的哇文化的起点。

练习：揭示你的核心价值观

找到你的公司的核心价值观并非易事。一开始，它们看起来是一个样子，但随着公司的成长，这些价值观会随着文化的改变而改变。尽管你可能希望它们保持不变，但它们的改变是自然而健康的事情。刚才我们进行了个人价值观的练习，现在让我们聚焦于利益相关者的和更广泛的价值观。你需要思考并回答以下问题：

- 我们公司更广泛的目标是什么？
- 我们公司希望对世界产生什么影响？

- 我们希望因为什么而出名？
- 我们想如何对待员工？
- 我们想如何对待客户？
- 我们为什么采取我们所采取的方式，做我们所做的事情？
- 什么事情对我们的员工来说最重要？
- 什么事情对我们的利益相关者来说最重要？是超出顾客的预期吗？
- 什么事情对我们的顾客来说最重要？

基于这些答案，思考有助于你实现对世界、对帮助你的人更广泛的影响所需的价值观和道德。通过一起设定标准，你促使其他人把注意力集中在重要的事情上，同时能够给予他们主人翁意识和责任感。这可以使你专注于创建一个核心价值观的清单，你的公司将支持这些价值观并创造出持久的文化。

找到合适的文化混合

如何确定创业文化，什么能够造就伟大的创业公司？Kulturenvy公司创始人科里·麦卡维妮（Corey McAveeney）评价了创业文化，并帮助企业打造它们自己的文化混合物。我们和她交流了创业文化以及她作为创业者的经历。

问题：**什么是创业文化，它与企业文化有什么不同?**

麦卡维妮：创业文化是一套共享的价值观、实践、行为和信仰，它们出现在处于创业环境的公司中，或者出现在已经过了创业阶段的公司中，但它们依然在努力保持巨大的影响、活力和高速成长团队的凝聚

力。人们想为有意义的事情做贡献，他们愿意做出的牺牲不同于前几代的职场人。

问题：**为什么考量创业文化很重要？**

麦卡维妮：关注各种创业文化的有效性有助于企业实现之前被认为不可能实现的成果。创业文化分析考察你使用什么工具来沟通、发展关系，个人行为如何影响团队绩效和动态关系。这类信息以及定制的策略有助于团队看到它的独特文化的潜力，以及这种文化对日常运营和长期成果的影响。

用象征和故事打造你的文化

象征是创业者可以用来创建文化的最强有力的工具，它们代表了企业的价值观，具有标志的作用，有点像秘密俱乐部中的成员资格。象征的形式可以多种多样，比如商标、短语、成功故事或图像。有意识地在公司文化中引入象征的创业者的目的是建立比他们自己更伟大的事物。

我们还被告知应该讲述企业的故事。为什么故事对你的企业和公司文化很重要？故事是容易理解、直接的沟通形式。当我们读故事或听故事的时候，大脑会专注于我们试图理解的情节。这是积极主动地了解新信息的方式，因为它要求我们努力去理解故事。

> 在人们有很多选择的世界中，故事可能是具有决定性的因素。
>
> ——尼克·摩根（Nick Morgan）

人们在谈论你的公司时，他们想分享可复制的、能引发共鸣的话题。通过让他人和你的团队分享故事，并鼓励他们同样去分享故事，你在帮助公司内部和外部的人认同你的公司，并以有意义的方式分享公司

的价值观和本质。

练习：打磨你的公司的故事

在被问及如何开创了这家公司时，你想讲一个吸引听众注意力的故事，同时展示你如何帮助客户解决他们的问题。以下是打磨你的故事的3种方法：

1.**写出来。**当你要把故事讲给别人听时，把它写出来。利用你的声音，一定要注意清晰，尽可能简短。

2.**确定你的附加项。**创始人故事的第一稿往往会遗漏两个重要的东西：情感和为什么。人们通过情感与故事建立连接，试着以激起情感的方式讲述故事，同时解释为什么要开创公司。

3.**不要害怕简化。**很多故事太长。对我们来说重要的细节对听众可能不重要。反复读你的故事，你可能会发现一些可以被删减的内容。如果你需要其他人的帮助，可以把故事录下来或读给朋友听，寻求他们的反馈。

记住，故事可以建立人们与你的创业公司之间的联系，也可以破坏这种联系。给予他们一些信念吧。

以恰当的方式运用额外待遇

个人需求能够激励大多数人。为了让个体真正投入进来，设法提供给他们珍视的东西。创业公司往往支付不起巨额的报酬，负担不起带每个人去海滨度假。但是你可以想出富有创意的福利来激励员工，激发职场的创造力，推动组织前进。我们说的是一些简单的福利，比如周四下班后聚在一起喝喝酒或者允许带狗来上班。可以找一些不需要投入很多钱就可以提高员工忠诚度的方法。

利用技术和教育留住人才

技术在创业文化中发挥着重要的作用，它决定了我们对什么时候是使用它的合适时间的看法。因此，我们对技术越来越坦然的态度使得创业文化聚焦于创新，而行动缓慢的大型公司不得不挣扎着适应。像黑莓公司这类挣扎过的公司发现自己无法做出转变，最终被冷落、被忽视。

作为一名创业者，你永远不能停止学习。你将同时身兼数职，可能不得不边干边学。但是通过重视自我教育，有效地学习企业各个方面中最重要的东西，你将带领企业走向成功。

即使当你的初创公司成长为一家小型公司时，团队继续接受教育的意愿也会非常重要。随着趋势和行业的改变，文化中贯穿着持续学习的观念变得更加重要，这样技能组合会不断增加并与时俱进。当然教育的形式多种多样。无论是像Lynda.com网站上正式的课程，还是像导师制这样非正式的选择，重要的是找到适合的培训组合，使你和你的团队能够保持领先地位。

建立平衡的文化

在雇用员工上我们都会犯错。常见的错误是雇用看起来和你很像的人。你努力寻求平衡，但就算雇用你的双胞胎兄弟姐妹也提供不了那样的平衡。事实证明雇到优秀人才是一个挑战，但为一开始就雇到合适的人付出努力是值得的。不要试图雇到另一个你，我们建议你寻找以下特性：

1.**互补的技能。**你一般不需要具有和你相同技能的人，除非你计划休假或希望这个人顶替你的位置。

2.**乐意提出反对意见。**有些最惊人的突破来自你的意见受到质疑的

时候。将具有不同视角的人组成一支团队，这样产生创意和在讨论中出现富有建设性的批评的可能性都会增加。如果你的员工不敢畅所欲言，提供有效的反馈，便不可能形成创新文化。

用直觉进行检验

最后，你需要练习依赖你的直觉。说起来容易做起来难。我们可能都有这样的时候，那就是不太敢相信直觉或认为它是错的。需要经过很长时间，我们才会慢慢相信直觉。

例如，在面试新员工时，加奈发现她会产生第一反应，很快会伴随着更加强烈的第二反应。因此她会听从第二反应。

加奈说：“每次当我听从第二反应，不顾一切地投入进去时，它都会变成一场灾难。”然而当加奈相信自己的直觉时，她依然会担心自己错过了雇到优秀人才的机会。“对我来说，关键是把注意力集中在第一印象上，根据我对公司需要什么人的了解，整合出评价应聘者的方法。”我们发现了3种有助于你识别出有潜力的应聘者的方法，由此你可以学着相信你的直觉。

邀请其他人参加雇用过程

即使你的公司里只有你一个人，你也要邀请至少两个值得信任的同行来协助你，这样你可以看到应聘者如何与其他人互动，也能看到其他人是如何面试应聘者的。

测试应聘者

任何人都可以了解你的公司，但不是所有人都具有适合你的企业文化的技能和能力。设计3~5个问题，让应聘者沉浸在你的文化中，提供给他们展示能力的机会，提供他们在未来工作中可能会遇到的场景，看他们如何应对问题。

评估激情和潜力

很多事情可以学会，但激情学不会。在了解应聘者时，发现他们的激情所在，看它们是否符合公司的价值观。不过如何测量激情呢？你可以分配给应聘者一个与你的公司有关的测试项目，然后考察两件事：（1）项目的结果；（2）应聘者如何对待这个项目。他们是否表现出了你可以利用和引导的内驱力？如果是这样，你找到了你可以培养的人才，他们将帮助你建设公司。

你可能听说过这种说法，不是每个人在试演中都能表现良好。面试中也是如此。用你的直觉淘汰掉那些绝对不行的应聘者，然后对看起来有潜力，但你觉得没有把握的应聘者进行测试。当你给某人一个机会，你的发现可能会让你大吃一惊。

文化快照：网页设计公司Fresh Tilled Soil

Fresh Tilled Soil是一家总部设在波士顿的创意服务公司，让它感到自豪的是客户定制的服务，它与Kulturenvy公司合作，形成了一流的文化。科里·麦卡维妮把他们描述为“雄心勃勃的小团队”，“他们之所以能够快速反应，很大程度上是因为他们的文化。他们的文化不是一夜之间形成的。”

确定彼此尊重的界线

当你创业时，界线可能会变模糊。加奈和3位朋友一起开创了WWE公司（Wild Women Entrepreneurs）。后来问题出现了。你怎么告诉朋友你觉得他们干得不怎么好？

加奈的决定没有产生长期的影响，但它强调雇用朋友会带来麻烦。当然雇用和你有个人关系的人不一定绝对是错的（毕竟，我们结了婚，还一起写了这本书）。但是你们需要设定每个人都赞同的界线和基准。

1.**设定参数。**在和朋友第一次谈合作的时候，你一定要知道自己的界线。你会如何处理错误？在和其他人画出界线之前，你应该了解并接受自己的界线。

2.**设定标准。**你可能想平等地对待每一个人，但有时这是不可能的。加奈曾在一家创业公司做营销总监，公司的CEO雇用他的岳母做平面设计师，她要向加奈汇报。你可以猜到CEO会支持谁的意见。

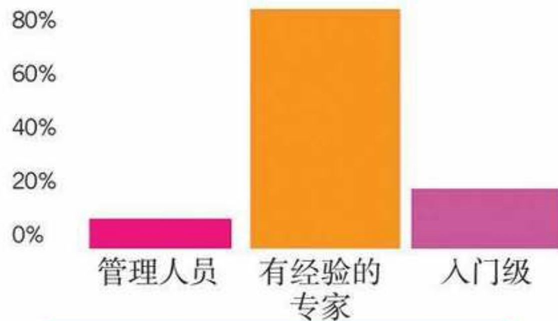
如果你让朋友或家人向某个同事汇报，你一定要明确他们的直接上级有最终裁定权。如果这个同事向你汇报，你应该设定具体的期望，避免所有的模糊性。

3.**设定基准。**不是每件事都可以定量，但很多工作具有定量的方面。设定双方都认可的基准。如果绩效出了问题，你们就可以以此为基础进行探讨。我们已经说过了雇用朋友，那么办公室恋情又会怎样呢？

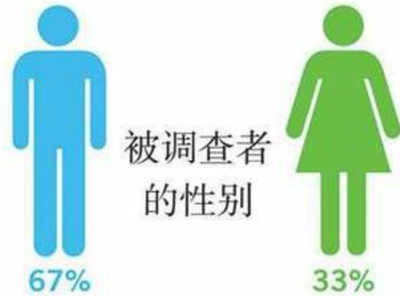
Kulturenvy文化的简介：Fresh Tilled Soil

职场文化

被调查者的分布（%）



15 名被调查的员工



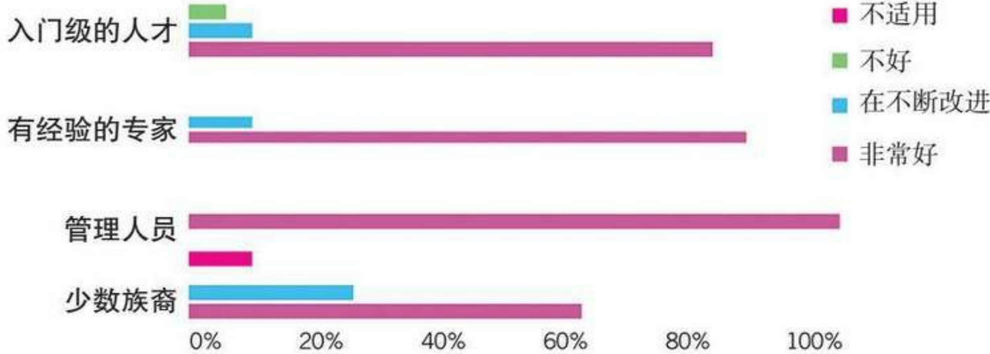
“认可很普遍，但依然是真诚的（或是应得的）。”

“每当员工实现一个里程碑时（启动一个重要的项目，得到客户的赞誉或认可，或者为客户、为内部项目多付出一些努力），管理层会在整个团队中分享这件事。分享的方式可能是公司范围的电子邮件、公司周例会，还有可能在更正式的背景中进行分享。”

73%

73% 的被调查者“非常赞同”他们能较好地平衡工作与生活（剩下 27% 的被调查者“赞同”他们能较好地平衡工作与生活）

员工的看法——Fresh Tilled Soil 能留住以下人才：





73% 的被调查者“非常赞同”他们毫无疑问地认同公司的使命。

“除了要求独自完成的工作之外，我们经常互相交流。我经常参加，大多数员工参加的频率足以说明他们喜欢这种交流，没有把它看成是一种责任。每个人都享受着愉快的时光。”

图8-2

我们一再看到这种情况。作为企业所有者，你一定要特别小心。很多人因为短暂的风流韵事而失去了公司。如果你真的恋爱了，帮你自己和对方一个忙，订立一份书面协议。这听起来有点冷酷无情，但不要低估糟糕的办公室恋情的代价。

支持平衡，防止职业枯竭

追求创业者的生活意味着需要思考伴随这个选择而来的困难。创业者常常会遇到平衡的问题。尽管很多创业者谈到实现平衡，但他们没有解释当需要做的事情一大堆的时候，如何把实现平衡作为最优先的事情。

平衡的行为因人而异，但你可能具有相同的平衡能力。有些创业者审慎地设定边界，而有些创业者将工作与生活无缝地整合在一起。很多创业者在家庭生活上很随意，不用心经营，把全部精力投入到工作中。在这个过程中，你很容易失去自我。如果实现不了平衡，你就会陷入枯竭。

当你觉得工作效率降低时，花20分钟干点别的事。加奈会阅读，在画板上涂涂画画，或去弹钢琴。找到有助于你恢复活力的活动，这样当你返回去处理工作时，又恢复了良好的状态。加奈用“脑力”活动放松，而史蒂夫会用瑜伽和跑步来让自己恢复平静和专注。他也会练习冥想，冥想是另一种可以让人恢复平静和专注的活动。找出3~5种能够重新让你充满活力的活动，它们有助于你实现内在的平衡。

什么方法能够给你的公司和文化增添平衡？平衡能够让你和你的团队保持理智。

与你无关，而与他们有关

许多CEO和创始人认为他们就是企业的文化。虽然他们可能给员工奠定了基调，但还存在着其他重要的动力。当你从头开始创建事物时，很可能会只见树木不见森林。

练习：打造你的创业文化

在开创企业时，文化常常会自发地形成、发展，而你甚至都没有考虑到它。但是你必须确保你所建立的文化能够得到你自己和员工的支持。以下是一些有助于你开始创建文化的步骤：

1.**观察。**真实的文化看起来是什么样？你认为它看起来是什么？两者之间的差别是什么？员工之间如何交往？员工在什么地方聚集？他们回避什么？把你所观察的一切列成清单。列出清单后，从中发现一些事情：

- 可以观察到的规律。
- 自然形成的领导者/影响者。
- 能够带来成果的重要行为。
- 阻碍文化改变的障碍。

2.**设定目标。**在观察到公司文化的真实情况后，为自己设定具体的小目标。你希望如何改变公司的文化？从小目标开始，不要让其他人感到压力太大，这会妨碍你实现目标。

3.**招聘。**认识到这不仅有助于扩大你的影响范围，而且能让其他人参与你的文化建设。这个过程也有助于你看到因为你离得太近而无法看到的问题，鼓励并授权其他人拓展你的视野。

弥合创造力差距

如果你能在工作中达到最佳的思维状态，那会怎样？如果像大多数人一样，你便很少能从工作中获得创造性思维的时间和空间。大多数工作环境不支持创造性思维。这是一个矛盾。

组织希望员工提出新颖的创意，制造出新产品，但大多数员工认为工作环境扼杀了他们的创意。很多大型组织在实施它们自己的创造力策略，其他组织希望从创业公司中发现可以被推广的要素。信任和创新的有形环境和文化不是创造性文化的唯一特点。另一个事实是创业公司天生比建立时间较长的组织更靠近失败，更愿意冒险。

然而，2012年奥多比公司（Adobe）创意现状研究的惊人结果突显了在创造力方面，职场现实与期望之间的巨大差距。只有1/4的员工认为他们发挥了自己的创意潜能，剩下75%的员工说他们所面临的不断增加的压力来自生产率的要求，而不是创造力的要求。

这些令人吃惊的统计数据说明“创造力差距”在加大，我们需要采取行动了。员工渴望有发挥创意的机会，在这种情况下，经理人可以用3个有力的小举措来支持创新，激发职场创造力。你会欣然接受这些小举措，因为是时候缩小创造力差距了。

练习：缩小创造力差距

把创造力作为文化中的核心要素是产生创意和新方法的绝佳举措。以下步骤有助于你缩小自己公司中的创造力差距。

1.**设定明确的目标。**要确保目标具有可测量的结果和最后期限，“我希望每个人提出新点子”这类说法完全没有强制性。如果你说“我希望到2014年12月31日晚上12点，20个人都能提交新产品的创意”那会怎样？看出区别了吗？明确的目标有助于别人理解你想实现

什么，使人们充分投入进去。

2.**创造交叉点。**伟大的想法往往来自具有不同背景、不同思维模式的人们的碰撞。关键在于发现他们，鼓励他们，很好地利用他们。看一看已经存在什么样的交叉点，那可能是办公室的厨房或休息厅，甚至是某人的办公桌。观察员工自然而然地会聚集在什么地方，利用这些空间鼓励更多的交流，支持你的目标。

3.**策略性地奖励失败。**在茱莉亚·切尔德（Julia Child）现场直播的厨艺节目中，她经常犯错，漏放某些原料。制作预算有限，因此她每次只能录一遍。每当出错时，她会哈哈大笑，然后改动菜谱。她在创造方面的信心不仅使她的品牌更人性化，而且证明犯错依然能创造出好东西。

为了鼓励创造性冒险，考虑以策略的方式奖励失败。列出3~5种能达到以下目的的方法：

- 鼓励实施想法。
- 只奖励第一次犯错，要求犯错者从错误中吸取教训。
- 只雇用坦诚面对失败，愿意从失败中学习的人。

每个人偶尔都会失败，但在有可能的情况下，你应该利用这些时刻探索、奖励创造力，形成开放式创新循环。这种方法使员工敢于进行创造性的冒险，并且感觉到他们的观点是被重视的。

利用协作和创客空间

现在我们的工作方式与50年前的方式很不相同，主要的不同在于格子间过时了。我们不再去上班，工作场所常常就在我们周围，这既是好事，也是坏事。你或许没有直接感受到这种变化，但可能听说过远程办

公或在线办公。不断进步的技术模糊了职业生活与个人生活的界线。与此同时，我们的工作不再是例行程序，而更多地聚焦于结果。

因此，人们基于结果聚集在一起，形成了协作办公。共用工作空间和创客空间的理念应运而生，我们在第3章中介绍过它们。

创业者利用空间来促进合作与社会性工作，同时也为个人工作和信息加工创造了场所。随着公司的发展，公司中的工作动态也会发展变化。建立灵活的空间，这样你和你的员工可以重新安排它，以适应当下的需求。

共用工作空间通常会提供现代化的、高效的环境，在这样的空间里，移动办公的专业人士可以互相交往，在创意项目上进行合作。共用工作空间具有合作的性质，富有才华的专业人士可以聚集在一起，实现共赢。他们常常能酝酿出创业公司，给新的全球经济带来这种分享心态。

创客空间类似于共用工作空间，人们聚集在有形的地点，分享资源和知识，推进项目，建立人际网络。但是创客空间有它的不同之处，因为人们在这里会制造一些有形的东西。

创客空间提供工具和房间，使人们能够在社区环境中进行制造。创客空间常常与工程设计、计算机科学和平面设计领域有关。

这类空间增加了建立更多联系的可能性，反过来这使得创意的发展和传播变得更容易。在最近的全球共用工作空间调查中，数据显示71%的被调查者报告称，自从加入了共用工作空间，创造力得到了提升。62%的被调查者说他们的工作标准提高了。

共用工作空间或创客空间检查单

随着共用工作空间的发展，可用的模式也越来越多。以前你只能看

到20世纪90年代风格的“办公农场”，现在你能找到合作空间、开放式设计和装有一加仑能量饮料的冰箱。

更高层的共用工作空间是策划社区，比如新奥尔良的发射台（LaunchPad）、波士顿的工作吧（Workbar）、费城的Indy Hall、伦敦的谷歌创业园区（Google Campus）和遍布世界各地的The Hub。它们的目的是鼓励不同领域的交叉。

根据位于伦敦的谷歌创业园区的负责人埃泽·维德拉（Eze Vidra）提供的数据，每周会有1 000多名创业者获得成功。这里成为了伦敦科技界的零点位置，它是由旧仓库改造成的共用工作空间兼时尚的创业办公室。

以下是一个检查清单，当评估共用工作空间或创客空间时，你应该寻找或询问清单上的事项。

1.**成本。**是否可以免费尝试一天？是否有不同的方案，可以适应你的需求和成长？这包括持久性——你是否能每天使用相同的办公桌或办公空间？找到座位是不是很难？你是否需要每天把自己的东西整理打包？

2.**工作时间。**你可能不需要一天24小时都使用共用工作空间，但在你想工作的时候，你是否能进入空间（例如通过电子钥匙卡）？

3.**设施。**每个办公位旁边有多少电源插孔？网速如何？如果电脑出了问题，是否有处理的程序？是否有打印服务？是否有专业邮箱？创客空间是否有你做项目所需的设备？是否有使用这些设备的培训课程？

4.**座位/办公室的选择。**你需要好的座位选择，包括办公桌的选择，比如站着使用的办公桌。

5.**人。**你摆脱在家工作或在咖啡馆工作，目的是避免与世隔离。你

会与那些甚至不和你一起工作的人进行交往，认识他们。

6.**网络/教育。**共用工作空间的优点之一是社区，这也就是“共用工作空间”这个词中“共用”所代表的意义。大多数共用工作空间/创客空间设有课程和社交活动，不仅把空间的成员汇聚在一起，还会引入外部的社区，让更大的社区参与进来。

7.**环境。**空间的风格是什么？这种“氛围”是否适合你的风格？午餐有什么选择？空间是否提供午餐作为额外的待遇？你怎么上下班？可以选择什么公共交通？

8.**文化方面的额外好处。**很多空间的额外好处不但对环境有益，对文化和空间的吸引力也是有益的。这些额外的好处可能包括咖啡机、微酿啤酒和苏打汽水，还可能包括与各种公司的合作关系（由此获得尝试的机会）。

9.**隐私。**大多数共用工作空间是开放的空间，但如果你的工作比较容易受影响，或者你希望一些人集中在一个地方办公，那么你需要私人的办公室；此外你可能想使用会议空间，或者打打私密的电话。

做好准备

哇文化的建立绝非偶然。它需要你致力于建立比一家公司更伟大的事物。在为建立你自己的创业方程式做准备时，一定要完成以下练习：

- 揭示你的核心价值观。
- 设定你的核心价值观。
- 打磨你的企业故事。
- 打造你的创业文化。



团队

打造体验

单一创始人与共创团队

如何找到合适的共同创始人

招募精英团队

善于利用杰出的指导者和顾问

建立并利用顾问委员会

建立一流的董事会



CHAPTER 9
优秀团队的回报

众星拱月，没有星星，怎么能显出月亮的辉煌。

——约翰·伍登

弗朗西斯·厄普顿（Francis Upton）、约翰·克鲁西（John Kruesi）、查尔斯·巴切尔多（Charles Batcheldor）、路德维格·伯埃姆（Ludwig Boehm）……

虽然我们很熟悉那些改变了世界的伟大发明，甚至知道发明家的名字，但把这些创意变成现实需要杰出团队的支持。我们为什么在本章开篇列出那些人名？弗朗西斯·厄普顿是一位毕业于普林斯顿大学的数学家，约翰·克鲁西是一位瑞士的钟表匠，查尔斯·巴切尔多是一位英国机械师，路德维格·伯埃姆是一位德国吹玻璃工，他们具有不同的背景，但都是同一支团队的成员，为了一个目标而努力。

他们被托马斯·爱迪生吸引到新泽西州一个名叫门罗帕克的宁静小镇。我们知道爱迪生非常有才华，但他的发明（比如灯泡和留声机）之所以能问世，是因为他拥有一支杰出的团队。爱迪生具有把适合的人团结在一起的天赋，这使他能够充分利用他们的特殊技能，把创意逐渐转化为可行的产品。

弗朗西斯·厄普顿购买机械设备，巴切尔多用灵巧的双手把碳灯丝安进灯泡，然后伯埃姆把灯泡里抽成真空。通过这5个人的努力，1879年10月22日电灯泡诞生了。

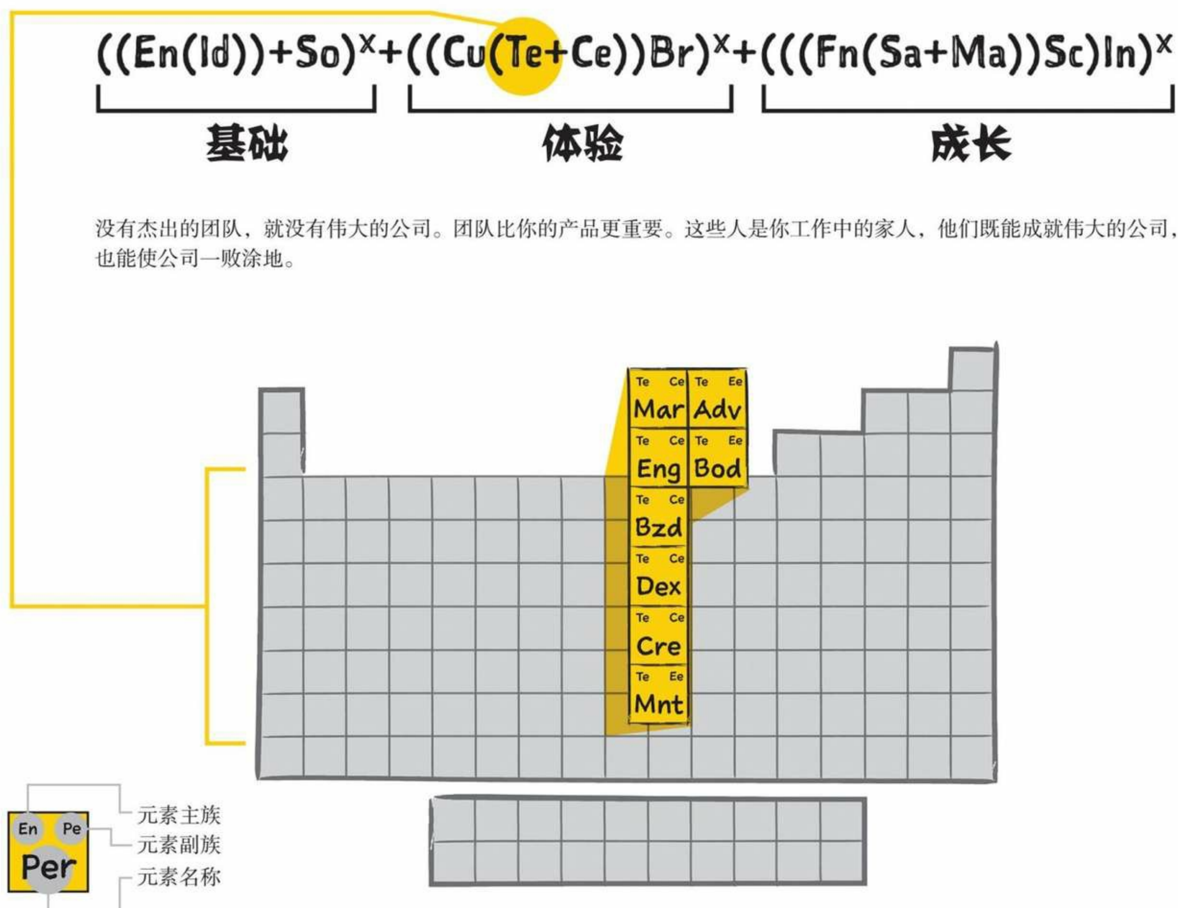


图9-1

核心团队元素

你永远不想雇用你自己。这很无趣，而且不会有好结果。以下是团队成员的常见类型，他们可能是你的共同创始人，而且一定是核心团队的组成部分。

营销人员（Mar）

营销人员善于沟通，知道如何吸引客户。

技术工程师或黑客（Eng）

强大的科学技术背景意味着技术工程师往往引领着产品的开发。

业务开拓人员或积极进取者（Bzd）

创业公司要想取得成功需要有客户。业务开拓人员能够达成交易。

领域专家（Dex）

领域专家能够带来其他创始人缺乏的行业经验和知识。

创意人员或设计师（Cre）

创意人员能够设想出可能性，把想象转化为示意图，创造出可以构建或编码的体验。

扩展团队元素

这些是你信任的人，他们有经验，能够指引你，监督你，帮助你获得成功。他们是指导者、顾问委员会和董事会。你的公司在创业方程式中会用到他们。

指导者（Mnt）

指导者是你强有力的联盟，他们为你提供有可能改变你的建议、看法和指引。

顾问委员会（Adv）

他们是具有特定知识的专家，付出信誉和时间，分享你的成功。

董事会（Bod）

CEO向这群人汇报，他们代表受托人进行监督和指导，保护股东的财产，确保他们的投资能够得到比较好的回报。

回顾历史，我们可以看到很多有关杰出团队的故事，比如苹果公

司的Mac团队，底特律的福特金牛座团队，洛克希德马丁公司（Lockheed）的臭鼬工厂团队。在这些团队中，优秀的人才并肩战斗，给他们所在的行业带来了巨变。

在建立你的创始团队时，寻找以下各种类型的人。我们认为每种类型都很重要，但必须承认在你的团队中增加具有这些特质的人需要花费很多时间。

- **营销人员。**一想到杰出的团队，我们立即会找出其中发挥着宣传和吸引客户作用的人。营销人员非常擅长沟通，知道如何吸引客户。

- **技术工程师或黑客。**很多初创公司有技术创始人或技术方面的共同创始人。强大的科技背景意味着技术工程师往往引领着产品的开发。

- **业务拓展人员或积极进取者。**营销人员编造吸引客户注意力的信息，业务拓展人员达成交易。他们充满魅力的人格促使人们为创业公司投入自己的金钱和注意力。大多数创始人发现他们自身就具有这个元素的某些方面。

- **领域专家。**就像技术工程师一样，你的初创公司需要了解这个领域，但具有不同视角的人。领域专家能够带来其他创始人缺乏的行业经验和知识。你会发现这个角色非常适合顾问委员会的成员。

- **创意人员或设计师。**当说到创意人员，你可能会想到营销，但它超越了宣传语和商标的范围。具有创造力的共同创始人能够设想出各种可能性，把设想转化为示意图，技术工程师可以根据它来构建或编码。这种共同创始人能够带来创建、发布产品或服务所急需的设计观念。

在这章中我们将详细探讨如何找到团队成员并与他们协同工作。

单一创始人与共创团队

什么是创始人？人们对它有着不同的定义。出于我们的目的，让我们采用创业背景中的定义。从人们定义创始人的很多角度出发，我们提出的定义是“创始人是创造、投资和执行构想的人，他们把构想转化为创业公司”。

传统的智慧认为你的创业公司需要一位共同创始人。我们常常听到这种建议。加速器和风投喜欢创始团队。诺姆·沃瑟曼（Noam Waaerman）对单一创始人的初创公司进行了研究，他发现其中只有16.1%的公司获得了投资。

投资者对单一创始人的公司普遍存在偏见。大家的假设是单打独斗是干不成的，但这种假设构成了一个矛盾。虽然两个人可能有共同的愿景，但很多创业构想来自一个人，后来他的愿景和干劲儿吸引其他人来到公司。

人们还认为一个人不可能既擅长营销，又擅长技术和运营。基于这些事实，如果你计划获得外部投资，就应该认真地考虑是否需要一位共同创始人。也就是说，寻找共同创始人的压力更多是来自投资人的担心，而不是对单一创始人能力的合理关注。我们曾经独自开过公司，也和共同创始人一起开办过公司，两种选择都有积极的方面和消极的方面。

独自创业可以使你保持专注，但如果你需要迅速拓展业务，那么独自前行会很困难。当然很多创业公司希望保持较小的规模，在这种情况下，单一创始人能很好地发挥作用。独自创业还意味着较少的责任。不过最终你会需要雇用员工，如果你希望公司发展，就需要雇用比你更聪明的员工。你必须信任他们，允许他们失败和成功，否则你的公司在某一刻会停止成长，全由你自己管理日常运营。

史蒂夫的父亲有一家开了35年的成功企业，他喜欢分享商业智慧，其中有一句给史蒂夫留下了持久的印象。“如果你去度假，公司就没法运转，那么你创造的公司毫无价值。”你不应该局限在以下的思维模式中，“没有我，他们就玩不转。”

另一方面，当你自己运营公司时，大多数事情需要你独自承担。作为单一创始人，没有人会分担你的重负，理解你的恐惧和沮丧。

练习：你是创业团队中的哪个成员

无论你决定自己创业还是找个共同创始人，了解你在团队中的作用和需要增加的团队要素对你来说都是有益的。问自己以下问题：

你具有什么技能？

1.在这些技能中，你比较喜欢使用哪种技能？

2.你是否具有创建产品或服务所需的技术背景？

3.你是否了解你将开创的公司所处的行业？

4.你在团队组合的哪个领域中最缺乏经验？

作为创业者，在建立团队时我们常常身兼数职。通过回答以下问题，你会知道你需要找到什么人来弥补不足。

共同创始人的矛盾

让我们假设你打算引入一个或两个共同创始人。那究竟意味着什么？嗯，这非常像约会。你不知道事情最终会发展成什么样。你需要不断尝试，直到找到合适的人。

共同创始人的加入还代表了他们对你的创业公司有信心。通过共同创始人，你向其他潜在的团队成员证明，你的构想说服了你所认识的最

聪明的人加入进来。史蒂夫父亲的另一条商业智慧涉及金钱和所有权的问题。“在价值5 000万美元的公司里占20%的股份胜过在价值20万美元的公司里占90%的股份。”因此不要因为害怕所有权的稀释而无视引入共同创始人的益处。

多少个共同创始人合适

我们不愿意给这个问题设定一个具体的数字。我们看到一些有3个或3个以上共同创始人的公司取得了巨大成功，而本书的很多读者会去创建有多个共同创始人的公司。但是我们的经验显示，太多的共同创始人会导致摩擦。虽然多个共同创始人并不一定导致冲突，但因多个共同创始人而产生冲突的情况确实比较常见。这可能会导致时间和金钱的浪费，因此一开始选择合适的共同创始人数量对每个人都有益。由于情况会改变，因此我们强烈推荐“创始人婚前协议”（Founders Prenup），这是我们对它的称呼。

创始人婚前协议

在美国，人们可以选择在结婚前签署婚前协议，明确列出如果婚姻结束，双方可以得到什么，包括具体的丧失权利条款或协议无效条款（比如不忠）。这能够把事情简化，因为事先已经对复杂的问题进行了探讨，所以当关系结束时，事情就简单了。

婚姻类似于你与共同创始人之间的关系，这是无法忽视的事实。让我们示范一个可能的情景，假设你和一个好朋友共同创业，每人各占50%的股份。如果这家公司成为了下一个谷歌或优兔，那么你们会一直都是好朋友。但是让我们增加一点变数，如果你的共同创始人不是你的好朋友，而是你引入的技术工程师和业务拓展人员，那会怎样？

你通过人际网络结识他们，你觉得你们在工作上情投意合。现实情况是99.99%的公司成不了下一个推特。你们没有一夜成功，相反，需要

付出更长时间的努力，还有各种账单要付。你们如何决定谁可以在其他公司找一份全职工作，而另一个人坚持做新公司？

股权分配会一直保持五五开吗？如果你们不得不缩减成本，减少开发项目，进行融资，而对于该如何推进这些事情达不成一致意见，那该怎么办？如果事实证明当初你的完美拍档不像预期的那么棒，那又会怎么样？

正如我们之前探讨过的，多个共同创始人会使这些问题急剧增多。有3个以上创始人的优秀公司不会有破坏性的摩擦，它们能够生存并获得成功。不过通过签署创始人婚前协议，你可以提前应对一些问题，这样成功的可能性会增加。

如何找到合适的共同创始人

在寻找共同创始人时，我们建议你拟定一份面对共同创始人的推销词，这有助于审查过程。你应该在与潜在的共同创始人见面前做这件事。这个时候你虽然不需要做投资者层面的展示，但依照以下的结构有助于其他人了解你对共同创始人的期望。

- 你是谁？
- 你最擅长什么？
- 创始人经常提出的问题？
- 用你的推销词做总结。

创始人经常提出的问题

- 如果有很好的想法和很棒的共同创始人，你多快能辞职？

- 创业生活具有不确定性，家人和朋友会支持你吗？
- 你能接受可能一年没有收入吗？
- 作为共同创始人，你愿意投入多少自己的钱？
- 假设我们6个月后破产了，接下来你会做什么？
- 你有什么爱好可以帮助你排解工作中的压力？
- 你认为自己非常守时，还是经常迟到？
- 你在职业方面最大的缺点是什么？

你问了这些问题，认为自己找到了潜在的共同创始人。但是你怎么知道他是否合适呢？最好的方法就是一起工作。我们建议你设定一个非连续性的任务，一起在一周内完成，这样你会有机会对行动中的潜在合作伙伴进行观察。结果要么证明你的选择是对的，要么使你不得不三思。

我们采取过几次这种方式——让某人从事一个项目，得到的答复是，“我会得到报酬吗？”我们可以理解这种反应，但它说明对方更多的是顾问心态，而不是共同创始人的心态。不要把项目设计成一个很现实的项目，这样人们就不会觉得你在利用他们了。你们可以一起创建一些基础的财务电子表格或者一些线框图，不要试图一起创建完整的财务模型或一个网址。

在用项目测试你的未来共同创始人时，你需要思考：

- 这个人的反复让你感到懊恼的小事。
- 承诺的事情和交付的事情。

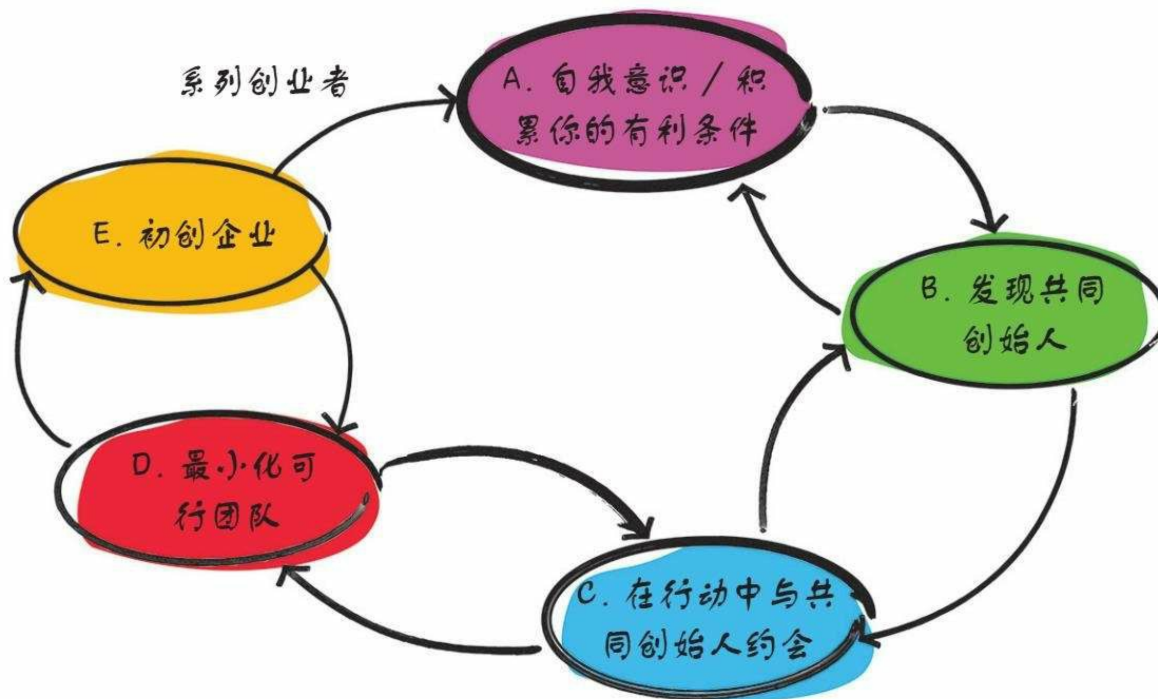
- 这个人如何管理时间。
- 对真实工作的投入情况。
- 和这个人一起工作有趣吗？

招募精英团队

让我们测试一下你对电视上不重要的小新闻的了解情况，看你知不知道下面这个故事：

> 1972年，一个优秀的突击队小组被军事法庭送进监狱，但他们没有犯任何罪行。这4个人很快逃出了戒备森严的军人监狱，逃到了洛杉矶的地下。如今政府依然在通缉他们，他们是幸运的士兵。
>
> 如果你有一个问题，其他人都帮不上忙，如果你能找到他们，或许你可以雇用这支精英团队。

共同创始人的发展周期



1987年电视上不再播出有关这支精英团队的新闻（依然被政府通缉），但团队建设的更好的蓝图还没有形成。使得这支精英团队如此有效的关键因素是什么？大嚼雪茄的伪装专家、一流的飞行员、帅到没朋友的骗子、剪着莫霍克头型的机修师以及极其讨人喜欢的先锋。除了讨人喜欢的先锋，其他成员都具有互补的技能，有做出贡献的明确方式，还有一位确定愿景、设定目标的领导者。

你想建立自己的精英团队，创造最小化可行团队，使你的创业公司一步一步走向成功。以下是能够一路引导你的步骤。

建立你的最小化可行团队

当你启动并发展创业公司时，你需要开始召集团队。怎样才能马上确定最佳的团队组合呢？创业周的研究员弗兰克·努格里盖特（Frank Nouyrigat）和马克·纳赫尔（Marc Nager）发现了一个并不令人吃惊的普遍趋势：创始人很难吸引和验证优秀的共同创始人，这同样适用于团队

成员。

这些结果促使他们想出了一个被称为最小化可行团队的方法，这种方法是受到了史蒂夫·布兰克的《客户拓展》（*Customer Development*）和埃里克·莱斯的《精益创业》中的方法的启发。由此产生的团队代表了启动和发展公司所需的最小的团队。他们还提出了一个问题清单，帮助你完成建立最小化可行团队的过程。

- 你的团队是尽可能小的团队吗？
- 团队的能力使你产生了什么构想？
- 你需要增加或去除什么，以形成最小化的可行团队？

一开始你应该找到潜在候选者非常集中的地方。你最需要的能力是什么？或许你需要一位技术方面的共同创始人。如果是这样，从技术性聚会开始寻找是很合理的做法。你应该认识到这不是无关紧要的事情。找到合适的搭档需要付出时间和耐心。

努格里盖特和纳赫尔还建议设定一个每周见10位潜在候选人的目标。我们不会把它们称为约会，但你应该能明白我们的意思。你最常遇到的挑战与地理位置有关。你和其他潜在的共同创始人可能距离不太近。在这种情况下，你有两个选择：（1）成为你的群体中的领导者，把每个人聚集在一起；（2）搬到和你的初创公司条件更符合的地方。当然，你可以在世界上任何地方开始创业，但就像创业经济的发展一样，有些地方比其他地方更理想。

如果这些问题的答案是积极的，那么你可以从约会共同创始人过渡到正式引入他们。既然你已经有了共同创始人，那么是时候招募最小化可行团队的其他成员了，同时牢记有利于团队稳定的重要因素（例如职责、股权稀释）。一旦有了你的精英团队，知道自己可以开始运作了，

接下来你应该把注意力集中在产品、市场或与团队的匹配性上。

设计你的最小化可行团队

为了建立运营公司所需的最好的最小化可行团队，你需要首先考虑以下这些问题：

1.你认为团队的初始规模应该多大？

2.回顾本章前面部分探讨过的团队成员的类型。

3.决定是单一创始人的模式还是共同创始人的模式。

4.为以下里程碑画出不同的组织图表：

● 决定谁应该参与最初的规划。

● 决定谁应该参与公司的启动。

● 决定谁应该参与最早的成长阶段。

在这个时候，你应该初步确定创业公司的3个阶段以及共同创始人是否或何时参与进来。

雇用朋友和家人

雇用朋友和家人的结果可能很好，可能很糟糕。你可能认为朋友和家人是廉价的劳动力，但是这种劳动力有可能让你付出很大代价，因此你需要参照以下建议：

● 明确目标和他们的责任。

● 把雇用和解雇的条件说清楚。

● 不要把他们设定为直接汇报人，至少和你要隔一层。

● 如果他们想绕过他们的经理，你应该让他们去找自己的经理，并明确地告诉他们，不允许有这种越级的行为。

雇用和你关系亲密的人是可行的。史蒂夫有切身的体会。在开办第一家公司时，他雇用了自己的妹妹劳里，劳里非常有条理，非常擅长运营，史蒂夫把书和很多日常任务委托给她。

社会招聘

根据我们的经验，我们认为朋友或家人几乎总能非常棒地完成工作，奉献他们的才华，那是因为你们之间已经建立起了和谐与信任。人们更有可能和与自己有关系的人做生意或帮助他们。

不过为了建立创业团队，有时你需要超出现成的人际网络。社交平台是一个寻找人才的好场所之一，无论你年龄多大。你可以从领英、推特，甚至脸书这类社交平台开始。如果你想和你真正喜欢、尊敬、信任的人一起工作，你应该重点关注和你、和你现有的人际网络有些不同的人。

练习：加强你的人际网络

人际网络中的人际关系有多牢固，人际网络就有多牢固。很多人总是索取，不回报任何东西，这样的关系绝不会持久。以下是加强你的人际网络的3种方法：

1.**每天向3个人给予。**列出一张包含75~100人的人际网络清单，每天注意向其中3个人给予或为他们做事。不一定是大事（比如一张感谢卡），但要有服务的行动。

2.**列一份你的需求清单。**大多数人不希望被很多人请求帮忙。但是当你有具体的需求时，可以找最能帮到你的人，请他们帮你。如果他们不能帮你，问他们是否认识其他可以帮你的人。

3.**停止推销。**很多人把人际网络看成是推销的途径，但它其实是你的外围团队。他们可以成就你的公司，也可以破坏你的公司。你应该以建立创业团队的方式构建你的人际网络。

承认你的局限性

让我们面对现实吧。我们不可能什么都做（或什么都有）。相信我们，我们俩都尝试过。承认你的局限性，欣然接受建立团队的可能性，能够让你获得解放。一旦开始建立你可以信任的团队，你将看到公司的各个部分完全在自行运转，不需要你每天指导监督。成功的创业企业的拓展和成长就是这个意思。

> 你必须与别人和睦相处，你还必须意识到团队的力量在于不同的人具有不同的观点和不同的人格。
>
> ——史蒂夫·凯斯（Steve Case）

雇用竞争性的团队

虽然我们不建议雇用恨你的人，但我们认为在建立团队时，你应该考虑到多样性的意见和互补的价值观，这有助于推动你的公司。在公司成长的过程中，你也应该这样做。雇用志同道合的人，但他们具有不同的视角，这将有利于你的公司。另外，寻找互补的，而不是和你非常相似的团队成员，有助于形成干实事的团队，而不只是空想。

> 记住，团队协作始于建立信任。建立信任的唯一方式是不要害怕受伤害。
>
> ——帕特里克·蓝奇欧尼（Patrick Lencioni）

伟大创业团队的重要特性

你已经挑选了共同创始人，建立了优秀的团队。现在该做什么？我们发现真正优秀的团队都怀有崇高的目标，他们非常明确自己想实现什么，依照简单的规则，对彼此负责。

- **优秀的团队怀有崇高的目标。**这些团队不只是创建公司，他们还给行业带来变革，在改变未来。想一想你怎样能创建比这家公司更伟大的事物。

- **有效的团队带来投入。**投入的员工就是那些关心组织、愿意付出额外努力、愿意承认问题的员工。如果员工经常能得到针对个人的认可，知道他们团队的工作对更大的组织有怎样的影响，他们会更加投入。

- **驱动他们绩效的是团队，而不是公司或忠诚。**这是我们最大的发现之一，CEO们一定恨透了它。员工对团队比对公司更忠诚。我们爱我们的国家，但难道不是更忠于我们的家庭吗？结成小的团队以获得支持和鼓励是我们的天性。杰出的领导者懂得这一点，而且不与之对抗。他们让团队更长时间地在一起（团队生产率几年后会降低的看法是错误的），甚至把优秀的团队搬到一起，而不是让明星团队搬来搬去。

- **优秀的团队简化事情。**我们发现最棒的团队会遵从简单的规则，每个成员都负有遵守规则的责任。我们从各种规则中精选出3条最常见的规则：（1）哇；（2）没有意外；（3）欢呼。

应对功能障碍

为不熟悉这个术语的读者解释一下，功能障碍就是团队不能一起很好地工作时发生的状况。我们不得不应对严重程度不一的功能障碍。你需要提出的问题是，“你们是令人敬畏的创业团队，功能障碍对你们敬而远之；还是令人不满的创业团队，功能障碍对你们轻蔑不敬？”

在过去15年里，史蒂夫担任过各种领导职务，建立过各种形式和规模的团队。目前的团队建设过程包括让所有直接汇报人阅读帕特里克·蓝奇欧尼的畅销书《团队协作的五大障碍》（*Five Dysfunctions of a Team*）。看了这本突破性的著作，你会说：“那当然是我应该做的。”更妙的是，它告诉你如何能做得很好。我们为这本书设定了相同的目标。

蓝奇欧尼很好地界定出了需要实现成果，但因为不能协作而没有做到的团队。团队必须提升有助于成功的动力，在这种情况下，自高自大是没有市场的。虽然蓝奇欧尼在《团队协作的五大障碍》中探讨了很多不同的概念，但我们会用草图笔记强调他的核心概念。他以马斯洛的需求层次理论（例如生理需求、安全需求、爱/归属的需求、尊重的需求、自我实现的需求）为线索，创建了导致团队功能障碍的五阶段行为模式。

1.**缺乏信任。**这是团队取得成功的最大障碍。信任是一个好组织的基础，彼此不信任的团队会隐藏他们的弱点，把时间和精力浪费在管理这种不良行为上。他们没有发挥出团队的能力。

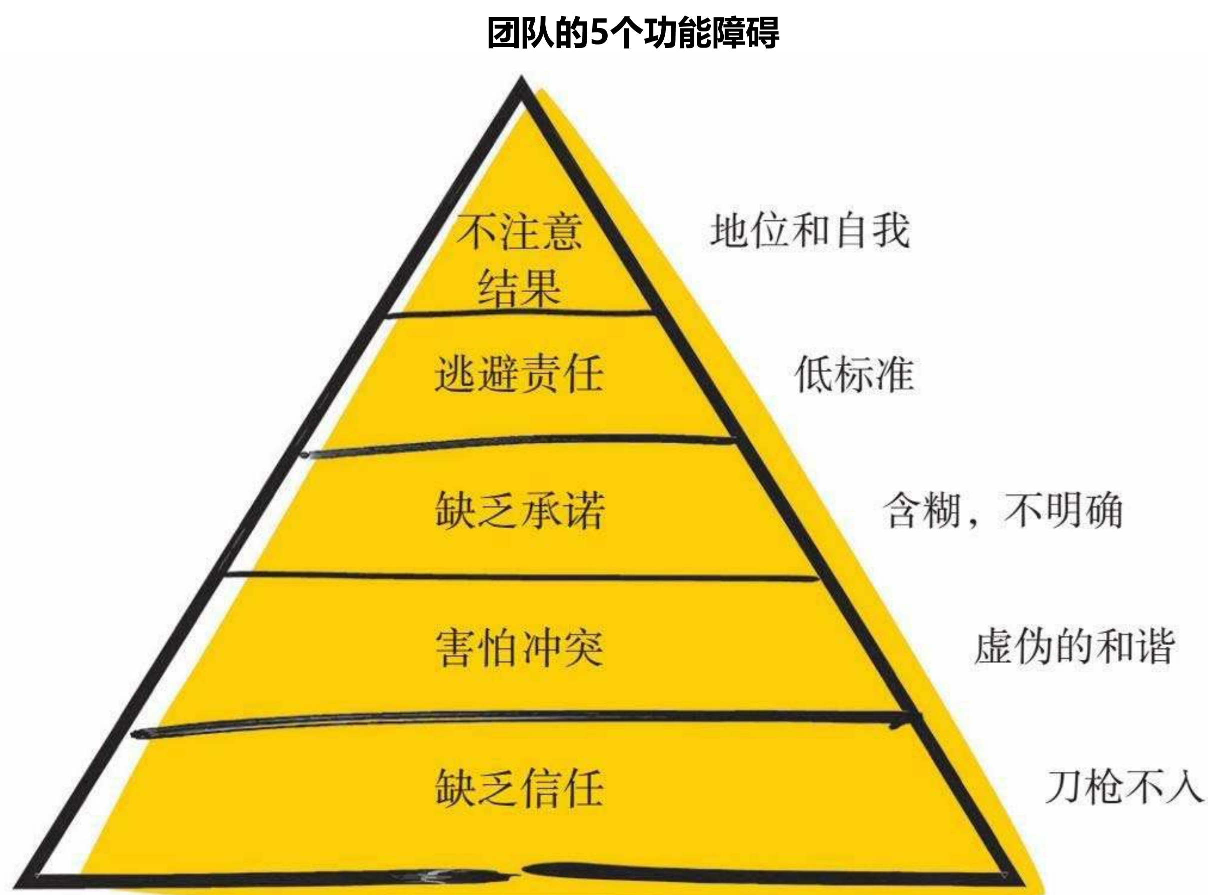
2.**害怕冲突。**应声虫会说你想听的话，没有什么比这更令人沮丧了。为公司的表现、流程、服务和产品进行争论是有益的。

3.**缺乏承诺。**健康的团队会有争论和冲突。但是，一旦做出了决定，每个人都会支持它。

4.**逃避责任。**大公司中的很多团队似乎侥幸地逃避了责任，尽管存在相应的组织和规章。但是对小型的创业公司来说，团队成员缺乏责任感是知名的问题。

5.**不注意结果。**当团队试图关注50件不同的事情时，他们其实什么都没关注。这是一个严酷的现实，容易分散注意力的团队将无法获得成长，你的公司也一样。

团队的5个功能障碍



善于利用杰出的指导者和顾问

杰出的指导者会带来改变。从最严格的意义来说，指导是经验丰富的专业人士与缺乏经验的专业人士之间一对一的关系。经验丰富的专业

人士分享知识、技能和经验，在职业或公司的某个方面提供协助。

是的，你的核心团队很重要，但大多数第一次创业的人不完全知道指导者（比如顾问委员会和董事会）的价值。你之前可能从来没有这些资源，即使有，可能也不知道如何充分利用这支外围团队。

在整个职业生涯中，我们会有一些指导者，他们会在我们想发展或改进的某些方面给予指导。在我们前进的每一步上都会有特定的指导者。史蒂夫常常向他父亲求教如何运营公司，他的建议、鼓励以及对人和金钱的价值的尊重使史蒂夫成为了一位成功的企业家。

指导者与初创公司

我们都需要杰出的指导者。指导能够在很多方面给予创业者帮助，但是不要混淆指导者和顾问。指导者免费提供他们的时间和帮助，通常因为他们喜欢你、相信你。顾问提供与学科有关的专业知识，他们的工作和建议是收费的，这样你可以获得创业时负担不起的技能以及不需要全职员工提供的技能。在接下来的部分中我们会更详细地探讨顾问的话题，现在让我们看一看如何在初创公司中建立指导机制。

创业者应该期待从指导者那里获得什么？如果你是公司中其他人的指导者，可以参考以下Techstars公司创始人戴维·科恩（David Cohen）基于他对许多创业公司的观察而总结出来的杰出指导者宣言。

杰出指导者宣言

- 苏格拉底式的方法。
- 不期待回报（但你得到的一定会使你很开心）。
- 真实，言行一致。

- 直接。
- 无论多严酷，也要说出真相。
- 倾听。
- 最好的指导关系最终是双向的。
- 敏感。
- 每年至少选择一家公司。
- 经验很重要。
- 明确地区分看法与事实。
- 对信息保密。
- 明确地承诺进行指导或不进行指导。
- 清楚自己不知道什么。
- 不知道就说不知道——比虚张声势好。
- 引导，不要控制。
- 团队必须做出他们自己的决定。
- 明白那是他们的公司，不是你的。
- 接纳公司的其他指导者并与他们沟通。
- 乐观。
- 提供明确的、可付诸实践的建议，不要含糊。

- 富有挑战性/坚定，但不要有破坏性。
- 有共情力。
- 牢记创业是艰难的。

当创业公司成长了并且制订了拓展计划，你就应该与团队成员或外部的人力资源公司合作，制订正式的指导计划。一头扎进创业中时，人们一下子要学习很多事情。从图9—2中你可以看到指导对员工保留率、生产率、升职和发展所具有的重要而积极的影响。

练习：找到指导者

你或许在想，“太棒了！我知道我需要一位指导者，但怎么能找到呢？”以下是找到合适的指导者的3个步骤。

1.**了解你在找什么。**很多时候我们知道自己需要或想要得到帮助，但不清楚需要什么样的帮助。

2.**从朋友和家人开始。**把你在找什么样的人和原因告诉你的人际网络，然后他们会通过他们的人际网络帮你找到合适的人。

3.**向外联络。**研究在你的社区中谁拥有你需要的专业知识和技能，然后去联络他们，告诉他们你的故事和你需要什么。最糟糕的答复是拒绝，但更有可能的情况是，他们愿意为你付出一点时间。

建立并利用顾问委员会

现在你在指导者方面已经有了起点，让我们来谈一谈顾问委员会吧。你希望获得具体的、涉及某个主题的建议。顾问通过他们的建议和

工作来收取费用。因为他们不承担董事会的信义义务和承诺，因此公信水平更高。过一会儿我们会探讨董事会。

你需要什么类型的顾问？以下是一些例子。

- **会计。**作为服务提供者，他们具有保持客观的责任。你可以支付他们现金和股票期权（不是股权）。



图9-2

- **律师。**员工协议和创始人契约只是你所需服务的一小部分。你是否需要知识产权律师？拥有好律师非常重要，因为他们能帮你成功地完成保护知识产权过程。

- **技术专家。**这些专家顾问等同于现实生活中的机械医师。他们非

常了解你公司的一个方面，有时他们在行业内很受认可，这可以增加你的初创公司的可信性。

- **商业领袖。**商业领袖凭着自己的能力和资格成为了专家，他们可以从很多不同的角度为你的公司提供建议。如果他们喜欢你的构想，会考虑加入你的公司。除了提供各种技能组合之外，他们还可以帮你练习融资宣传活动、设计你的财务模型、协助招募人才等。

你可能认为你的创业公司还需要其他重要的顾问，但这4类顾问在公司未来的成功中将发挥关键作用。建立并利用杰出的顾问委员会需要找到明白你在做什么并且愿意加入的顾问。此刻，你的初创公司需要具有某些特定技能的人，而你承担不起雇用此类全职员工的费用。通过你的顾问委员会，你可以在某个时刻以可承受的价格获得这些技能。

如何支付顾问委员会的报酬？在初创公司，标准的做法是为顾问提供0.25% ~ 0.5%的普通股，但这要依据顾问的建议的经济价值、提供建议的频率以及你是否除了股票还支付现金来决定。至于服务提供者，他们需要保持客观性，因此用股票作为酬劳可能是灰色地带，但很多创业公司依然这样做。在大多数情况下，我们建议用现金来支付顾问（如果你支付得起），以此避免利益的冲突。

当需要专家或商业领袖的指点时，你和他们可能会进行不同的对话。这些顾问对你的创业公司感兴趣，希望投入他们的时间和资源。他们信任你，希望分一杯羹。股票的数量通常很重要。

建立一流的董事会

对普通人来说，“董事会”这个词通常会让他们想到一群衣着讲究的男男女女面带微笑，围坐在红褐色的桌边听取年度报告。让创业者描述

董事会对他们的初创公司负有什么责任，他们往往提供不了明确的答案。

在美国，董事会的主要责任是保护股东的财产，确保他们得到较好的投资回报。在一些欧洲国家，很多董事认为他们的首要责任是保护公司的员工，其次才是保护股东。在这种社会与政治环境中，公司的盈利性不及劳动者的需求重要。你所在的国家可能适用这种情况，但也可能不适用，因此我们建议你对本国的法律和规程进行一些研究。

建立董事会时需要考虑的5件事

很多新创业者问我们，在建立第一个董事会时他们应该做什么。如果创业者需要融资，这些投资者会要求在董事会中占有一席，但依然会留下一些空缺。在建立董事会时，你需要考虑以下5个事项：

1.**为董事会找到合适的人。**董事会成员可以成为很好的资源，他们能提供支持和知识，还可以使你接触到独特的职业人际网络。不幸的是，并非所有的董事会成员都能提供这样的价值。正如杰克·韦尔奇和苏西·韦尔奇所描述的，你应该注意避免5种功能不良的董事会成员：（1）不作为型；（2）白旗型（逃避对抗）；（3）秘法家（受个人目的的驱使）；（4）干涉者（纠结于细节）；（5）保守派（为了交谈而交谈）。此外，你需要至少指定一名只忠于公司的独立董事。

2.**就董事会的职责达成一致。**董事会具有很多信义责任和法定责任。此外董事会还常常有与创业公司发展阶段相关的额外职责。在创业公司的早期阶段，董事会成员应该支持管理（不对公司进行微观管理），为产品决策提供建议，或者提供接触到人才、客户和投资者的途径。

3.**建立多元化的董事会。**列出需要从董事会获得的技能和经验（比如产品设计、获得客户、合作关系、用户体验、人际网络）。虽然不应

该做一个阻碍者，但你应该警惕并拒绝其技能和经验在董事会已经很普遍的候选人，支持具有董事会所缺少的技能和特质的候选人。

4.**避免董事会成员太多。**对于一家初创公司，10人组成的董事会通常不会像人数较少的董事会那样投入，那样有帮助。此外，后勤会变得复杂得多（比如把每个人召集到一起）。美国最知名的风险投资机构之一合广投资公司（Union Square Ventures）的弗雷德·威尔逊（Fred Wilson）认为5个人的董事会最理想，建议不要超过7个成员（两个创始人，1~3个风投之一，1~2个其他行业里的专业人士）。为了避免这个问题，你应该与投资者在股东协议中就未来董事会的席位数进行谈判。

创业公司的董事会报酬

创业者常常会感到头疼的问题是董事会成员的报酬应该怎么给。虽然每种情况都具有独特性，但创业者应该记住一些很好的经验法则。确定董事的各种类别会有帮助。创业公司的大多数董事可以被归入4类。

- **内部董事。**创业公司的创始人和经理。

- **独立董事。**创业团队和投资人的独立成员，通常会带来“附加价值”，最常见的形式是知识、人脉或创业公司所在领域中的声望。

- **专业投资者董事。**代表机构风险投资者。

- **天使董事。**从确定报酬方式的角度来看，这常常是问题最大的部分。这些董事也是天使投资人。

让我们从简单的开始，即内部董事和专业投资者董事。这些人不应该得到报酬。内部董事已经从公司中的职务上获得了充足的报酬，而能够成为董事本身就是一种回报。

专业投资者董事通常不会因为在董事会效力而获得报酬，这是他们

基本岗位描述中的一部分。事实上，大多数机构性质的风险投资基金有自己的规定，禁止这些董事从风投组合公司获取个人报酬。

在创业公司中，独立董事一般会得到0.25% ~ 2.0%的股权，授予期一般为两年，在例外的情况下能达到三年或四年。

我真希望能告诉你有关独立董事的这些数字是恒定不变的，但它们不是。你自己的创业公司的情况、风险投资的情况以及近15年来的创业环境都会对这些数字产生影响。

最后一种，但可能也是最棘手的董事类型是天使董事。关于天使董事的报酬，问题的正确答案和实际答案很少是一致的。虽然存在差异，但我们的经验告诉我们，天使董事和专业投资者董事属于一类——他们不应该得到报酬。很多天使投资人在董事会就职是为了在投资组合中添加不同的公司（或者至少他们是这样说的）。当他们这样做时，我们给创业者的建议是紧紧抓住这一点。

你可能注意到了，我们没有讨论现金报酬，因为做过功课的董事应该知道创业公司没有钱预付给董事。如果未来的董事不知道这种情况，那么另寻其他途径吧。值得注意的是，非现金报酬的规则不适用于现款支付的合理花费，这些花费通常可以报销。

如果不提及一类独特的独立董事，那么这个部分是不完整的。我们把这类独立董事称为超级明星。在这种情况中，很多我们刚才谈到的规则和推荐做法不得不被抛弃。如果理查德·布兰森（维珍集团的创始人）对你的创业非常感兴趣，他愿意加入董事会，那么我们会尝试接受他提出的任何条件。

我们之前提到的连续创业者布拉德·菲尔德非常了解如何构建团队。1994~1997年，布拉德进行了40笔天使投资。他还是麦比乌斯风险投资公司（Mobius Venture Capital）、铸造集团（Foundry Group）、FG

Press和Techstars等公司的联合创始人或协助成立了这些公司。我们有机会和他就建立、拓展创业公司进行交流。

问题：**你建立了两家伟大的公司，资助了很多其他公司。成功地拓展一家公司的关键方法或技术是什么?**

菲尔德：团队、团队、团队。大多数创始人的重大失误在于没有不断升级你的团队，尤其是领导团队。企业发展了，某些岗位的人不再有效。这不意味着这些人必须离开公司，但在公司发展的整个过程中你应该聚焦于建立和升级团队。记住，这始终很困难。

问题：**如果公司过早地进行了升级，你认为导致他们失败的因素是什么?**

菲尔德：在你找到适合的产品/市场之前就提高了消耗资金的速度。雇用了庞大的高管团队，但不知道如何开展工作。对“成功”意味着什么感到困惑不解，在达到各个成功点之前就开始扩大规模。

问题：**你曾与数百家公司合作过，是否存在构成杰出创业团队的共同要素?**

菲尔德：着迷般地专注于产品，对队友极其坦诚、谦逊。

问题：**当创业者开始创业，而资源很有限时，创业者应该把他们的时间花在什么地方?**

菲尔德：产品、产品、产品。做出令人们喜爱的东西。

做好准备

优秀的团队能改变你的公司。从创立团队到拓展团队，关键在于找到恰当的组合。以下是本章的结束语，它们涉及如何为你的创业方程式

找到合适的团队。

1.**设定优先级。**看着公司的长期愿景，你很容易意识到自己需要帮助。看一看你在本章前面所做的技能练习，然后看一看你的核心产品/服务。基于你的需求，确定你应该首先找到哪个队友/共同创始人。你会发现为了建立精英团队，你需要把注意力集中在什么人身上。

2.**决定。**你可能有，也可能没有这样的疑惑，那就是你是否应该开始寻找共同创始人。这是一个重大的决定，你需要决定你希望如何驾驶这艘大船。这个问题没有正确答案，只有适合你、你的时间和你的资源的答案。这是你的冒险、你的选择。

当准备好建立你自己独特的创业方程式时，你一定要确保完成了本章的以下练习：

- 明确你是创业团队中的哪个成员？
- 设计你的最小化可行团队。
- 加强你的人际网络。
- 考虑即将发生的事情的形式。
- 找到指导者。



客户体验

打造体验

一切始于客户

实现卓越客户体验的6条准则

发现客户的旅程

打造讨人喜欢的最简产品

客户就像合伙人

善于利用基准、测试和对客户的洞察

计划

- 介绍、检查、证明



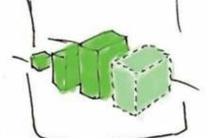
- 反馈



- 客户顾问小组



- 植入式广告



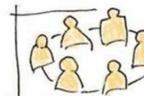
测试



行为定向



用户测试



焦点小组



现场调研

CHAPTER 10
创造卓越的客户体验

一切始于客户。

——路易十四

很多有关创业的书聚焦于创建和迭代的理念，但那只是故事的一半。从一开始，你的创业公司就需要想着提供卓越的客户体验。早期的客户能够提供有价值的反馈，通过口碑传播你的故事。等到产品诞生时再去接触客户，那就太迟了。

在本章中，我们探究了你可以用来打造终极客户体验的元素。这些元素可以分为两大类：计划和测试。

这包括客户体验角色，探索客户需求和行为的客户旅程地图；还包括建立原型和收集各方意见。

计划

- **客户体验角色**（Per）：这些是你的理想客户。这些角色包含人口统计学信息和消费心态信息。

- **客户旅程地图**（Map）：这张图带你经历潜在客户为了购买你的产品或服务将会经历的接触点，以及在使用你的产品或服务时会经历的接触点。

- **讨人喜欢的最简产品**（Mdp）：最简可行产品的一个版本，用户

非常喜欢它。

- **体验设计原型（**Pro）：产品的样品或模型，用来测试其可行性和易用性。

- **客户体验管理（**Cxm）：一种战略，聚焦于围绕着客户需求的商业运营和计划。

- **客户体验洞察（**Cei）：收集、测量和管理客户洞察的计划。

在探讨这些元素的过程中，你会发现有些元素适用于现在，有些元素适用于公司成长之后。这些元素有助于你现在满足客户的期望，使你的创业公司迈向下一步。

创业方程式：客户体验

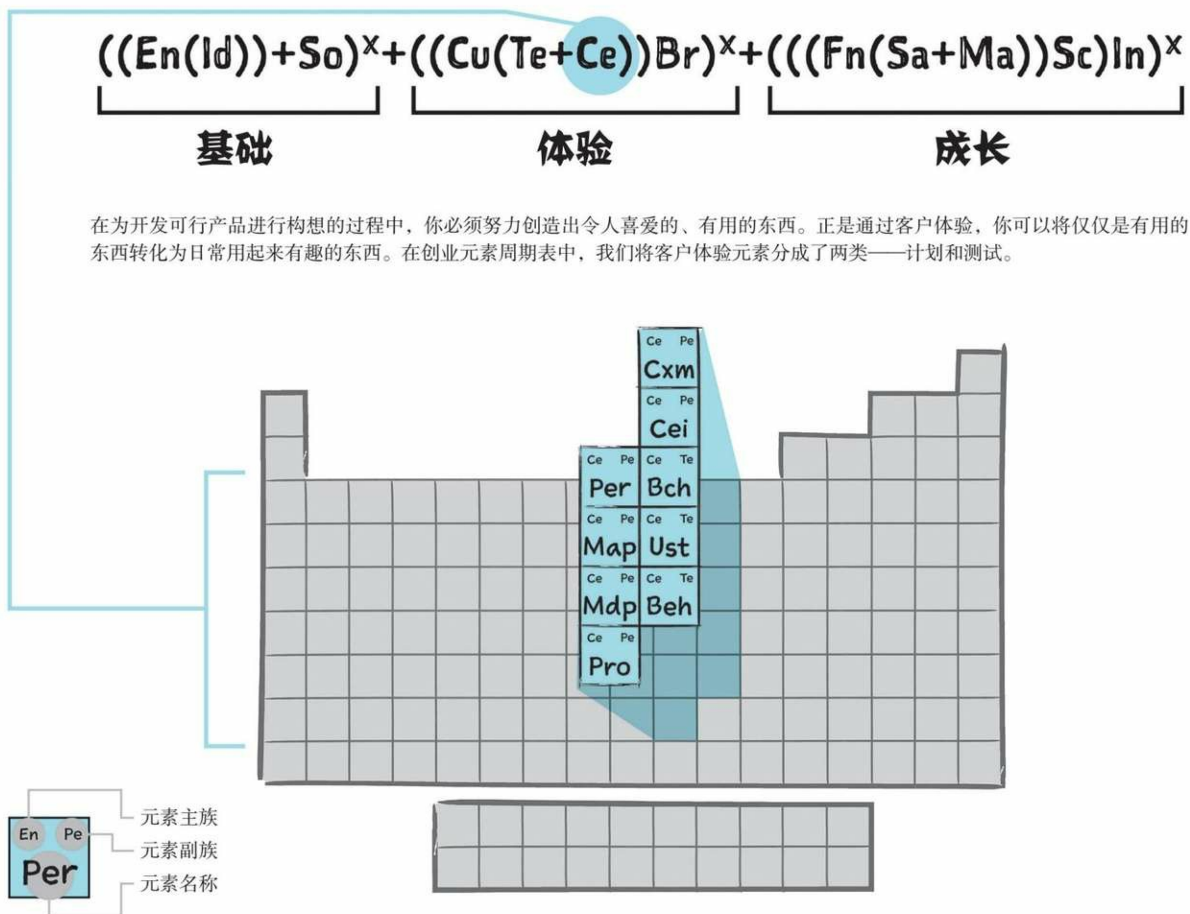


图10-1

客户体验计划元素

为了从逐渐改进飞跃到突破性的改变，公司必须常规性地运用一套可靠而标准的做法。这种计划具有一些强化这条标准的元素。

客户体验角色（Per）

他们是你的理想客户，他们是将购买和使用你的产品的人。他们将提供必要的反馈，使你的产品和客户体验更好。角色计划包括调研技术，比如调查、利害相关者访谈以及情景调查。

客户旅程地图（Map）

客户旅程地图是一种定向图，它用代表用户与产品或服务发生交互的不同接触点来描绘用户的旅程。了解客户旅程包括诸如竞争分析、任务分析和旅程地图等活动。

讨人喜欢的最简产品（Mdp）

除了建立最简可行产品之外，你的产品还必须有用，而且人们愿意使用它。对小公司的软件、服务、硬件、零售和客户产品来说，可行是不够的。讨人喜欢的产品会更快被接受，口碑会更好，用户会更满意。他们会爱上讨人喜欢的产品。

体验设计原型（Pro）

原型是产品最早的样品、模型或版本，创建原型的目的是测试某个理念或过程，或者把它作为可复制、可从中学习的事物。它可以是有形的，也可以是数字的，利用了诸如草图、示意图和3D打印等技术。

客户体验管理（Cxm）

客户体验管理是一种策略，它聚焦于围绕着个体客户需求的商业运营与方法。它代表了用于全面管理跨渠道宣传，与公司的互动和交易、产品、品牌或服务的方法和准则。

客户体验洞察（Cei）

客户洞察计划收集、测量和管理对客户的洞察，将这些洞察通过当即的行为或长期战略回馈到客户体验，其中包括诸如顾客的声音和客户顾问小组这类计划。

客户体验测试元素

测试客户体验需要改变你对他们如何与你的公司进行交往的认

识。以客户为中心的方法能够增加公司的价值，有助于使你区别于其他竞争者。这些元素帮助你理解客户的现场实际感受，以及哪种要素对客户整体的满意度影响最大。

用基准进行测试（Bch）

建立一套有代表性的指标，用置信区间来产生可信的基准，以此了解你的产品或服务的有用程度。它还包括用于竞争性应用的比较基准。

可用性测试（Ust）

当对用户的渠道有了更好的了解之后，你可以通过可用性测试降低获得客户的成本。可用性测试包含很多成分，比如卡片分类法、树形测试法、眼动追踪、A/B测试、调查、访谈、情景调查和启发式评价。

行为定向（Beh）

行为定向指的是用于增加产品有效性的各种技术和方法。针对性越强的体验对用户来说自然会越有趣，这能改善用户体验。行为数据还可以与其他用户信息相结合，比如购买历史，形成更完备的用户概况。

客户体验生命周期

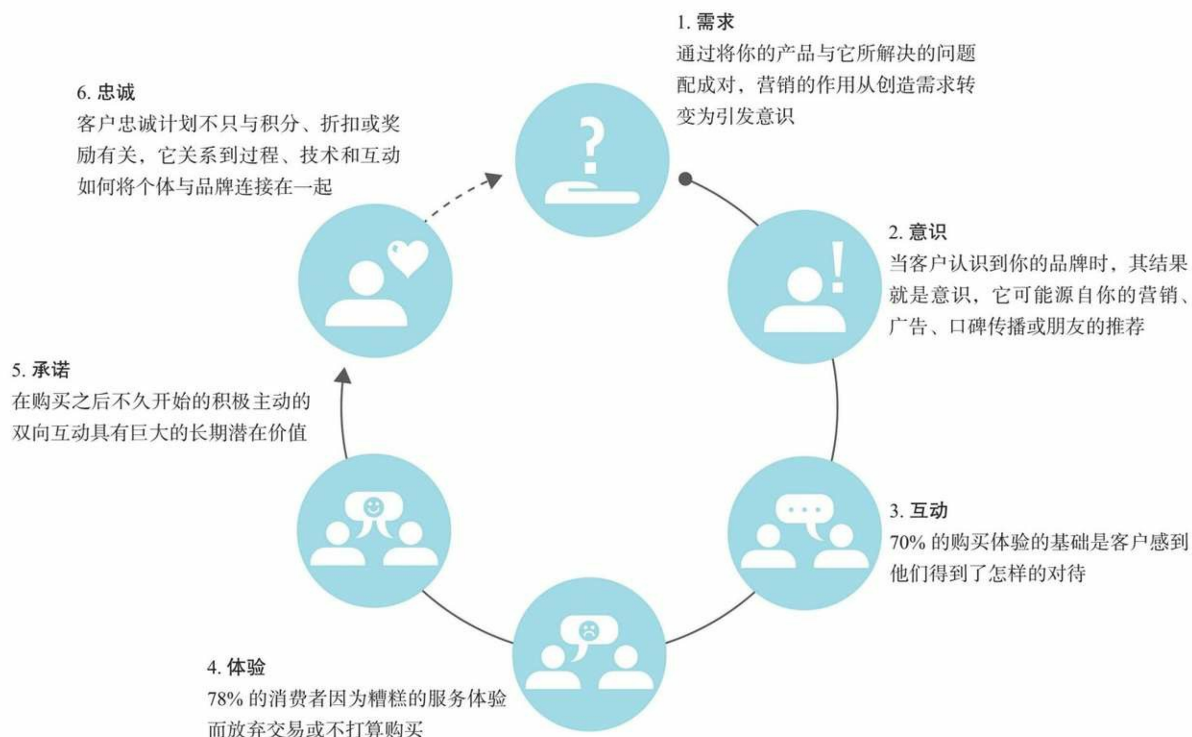


图10-2

当加奈开创WWE公司时，她最初的目标是帮助女性创业者找到她们所需的资源。现实如何？加奈自己都不知道到哪儿去找这些资源。那时候，她是一名歌剧演员，想帮助值得帮助的女性获得成功。然而事实是，她不知道如何筹集风险资本，甚至不知道怎么能找到不让她心烦的保姆。

加奈知道她不需要知道所有的答案，她只需要通过她的客户找到这些答案。在帮肯塔基州的朱莉寻找州内她可以尝试的风投公司时，加奈只是开始询问。她询问她的人际网络，联系WWE公司里的其他女性。她不仅帮助了朱莉，而且列出了她的客户可以联系的全美国的风投公司清单。

一切始于客户

根据维基百科的定义，“客户体验指的是在客户与商品或服务提供商的关系的持续期内，客户与提供商交往的所有体验。其中包括意识、发现、吸引、互动、购买、使用、培养和宣传。它还可以指个体在一次交易中的体验。根据背景，两者的差别通常很明显。”

> 客户体验是通往更多推荐的道路。组织应该把好的推荐看成是好体验的结果。
>
> ——弗雷斯特研究公司（Forrester Research）

你的创业公司应该早些思考如何利用客户体验使商业运营和方法围绕着个体客户的需求。这代表用来全面管理客户与公司、产品、品牌或服务的跨渠道互动的方法和准则。

为什么客户体验很重要

你不能没有客户体验！顾客会判定他的客户体验是好还是坏，这会影响他未来的购买决定以及他是否会把产品推荐给家人或朋友。

客户体验是什么？为什么我要在意？



80% 的公司相信自己提供了非常棒的客户体验，但对此表示赞同的客户仅有8%。

想一想最近你作为客户且体验很糟糕的一个例子。

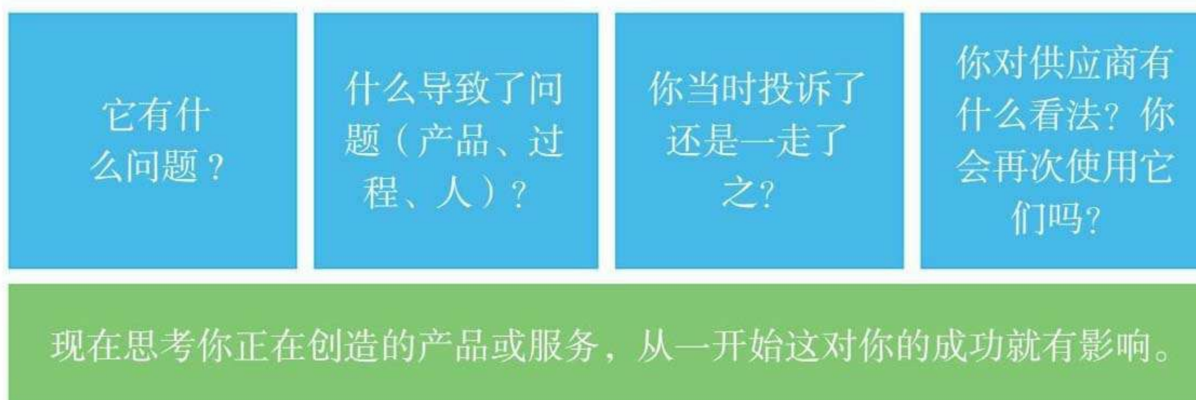


图10-3

实现卓越客户体验的6条准则

为了从逐渐改进飞跃到突破性的改变，公司必须常规性地运用一套可靠而标准的做法。在报告“客户体验成熟之路”的过程中，弗雷斯特研究公司的副总裁兼首席分析师克里·博丁（Kerry Bodine）探讨了40种基本方法，它们被归结为实现客户体验的6条准则：

1.客户体验战略；

2.了解客户；

3.设计；

4.管理；

5.测量；

6.文化。

这6条准则代表了好公司为了实现卓越客户体验所做的最重要的事情。《快公司》（*Fast Company*）上有一篇很有帮助的文章，简要描述了每一条准则：

- **战略准则。**“这是一套打造客户体验战略的实践，它与公司的整体战略、品牌属性相一致。然后与员工分享这一战略，在组织中用它来指导决策和优先级的安排……这条准则很重要，因为它为你的设计、交付、管理和测量提供了蓝图。”

- **了解客户准则。**“对谁是你的客户，他们想要、需要什么以及他们怎么看待与你的公司的互动形成一致的、共享的理解。”

- **设计准则。**“设想、执行能够满足或超出客户需求的互动。它涉及复杂的人、产品、界面、服务和空间的系统，你的客户在零售场所，通过电话和数字媒体会遭遇到这些系统。”

- **测量准则。**“在整个公司以一致的方式对客户体验的质量进行量化，为员工和合作伙伴提供可付诸实践的洞见。”

- **管理准则。**“帮助组织以前摄性的、有条理的方式管理客户体验……它使员工为他们在客户体验生态系统中的角色负起责任，避免糟糕的体验发生。”

- **文化准则。**“创造一个具有共享的价值观和行为的系统，它使员工专注于提供卓越的客户体验……把它看成是塑造员工在你不在的时候会怎么做的一种方法。”

看一看凯特·鲁特为2012年服务体验大会（Service Experience Conference）所画的“六准则”草图笔记，它描绘了6条准则以及它们在实践中是如何发挥作用的。查看这份草图笔记，想一想你的组织应该如何在日常的客户体验中运用这些准则。

从用户体验到客户体验

Fresh Tilled Soil公司以为客户提供一流的体验而著称。公司CEO理查德·班菲尔德（Richard Banfield）对如何找到适合自己的组合有一些看法：

问题：**你对客户体验的看法是什么？在Fresh Tilled Soil公司，你的员工是怎么做的？**

班菲尔德：我认为我们做了很多事情，最重要的事情是我们在创建一家公司。我们日复一日地为我们的客户打造网站、网络应用和移动应用，但是我们真正在做的是建立一家人的公司。想一想在你的公司发生的一切，那是陪伴、友谊，是一群具有共同愿景的个体。

在过去两年里，只有一名员工离开公司。我们的员工流动率几乎为零。我不知道在我们所在的行业中或其他行业中，有哪家公司能做到这一点。原因在于我们真的在意，在意照顾好属于公司一分子的员工。

问题：**你对品牌体验与客户体验的相互联系性或彼此无关性怎么看？**

班菲尔德：我认为它们是相关的。过去很多人犯过的错误是，认为你可以通过某种标识创造（identity creation）来定义品牌，然后在市场中推进这种标识创造，希望在此基础上建立体验。

我们发现事实正相反。你先建立体验，然后从体验进入品牌。你的品牌就是人们在你背后所表达的对你的公司的看法。建立体验对实现品牌目标至关重要。

客户体验与用户体验



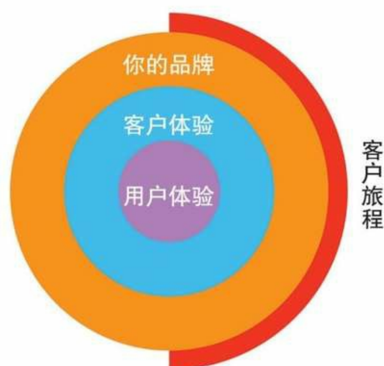




图10-4

发现客户的旅程

尽管你已经制造出了最简可行产品，但你的商业模式还在发展，我们建议你认真思考这个问题：谁是我的理想客户？

● 他们想要什么？

● 他们与你的产品发生关系需要经历哪些步骤？

● 他们购买之后会发生什么？

● 公司如何服务于他们的需求，才能保持他们的满意度，进而让他们成为回头客，并热情地告诉朋友和家人我们有多棒？

通过发现客户的购买过程，你可以找到这些问题的答案。我们会告诉你怎么做。

从用户角色开始

了解用户旅程的第一步是了解谁有资格成为理想客户。你可以通过创建客户体验角色来完成这项任务。这些角色代表了你的理想客户。角色计划包括以下调研技术：

- **调查。**调查是一种负担得起的方法，可以用于确定你的用户，他们想要什么，他们做什么，买什么，在哪儿购物和他们拥有什么。

- **市场细分。**一旦有了很好的调查数据，你会想把它们转化为有意义的群集。这个过程有助于将需求和要求归纳为特定的部分，以及他们最在意的是购买过程中的哪个时点。这与人口统计资料和关键的差异有关。

- **竞争分析。**如果你认为自己没有竞争对手，那么你做的研究还不够充分，或者没人想要你的产品或服务。了解市场，找到与你类似的公司，注意类似的行业。你和竞争者都具有的共同特征是什么？什么特点是客户喜欢的？你可以用行业标杆来创建一个起点。

- **情景访查。**在用户的工作场所或家里进行观察，尝试着通过找到未满足的需求和了解他们在从事的任务来解决问题，实现目标。情景访查虽然耗费时间，但非常能揭示真相。

- **利害相关者访谈。**在公司不同的部门中已经存在着数量惊人的信息。不要只是访谈公司里“最重要的”或“收入最高的”人，如果那样，你的结果会非常有限，可能没有用。用结构化的访谈询问有关客户支持、质量保证、开发、营销和销售的问题，了解应该建立什么、改进什么和削减什么。

你可以在构建商业模式之前就开始发展客户体验角色，但是如果你没有构建商业模式的清晰路径，你的客户体验角色会缺乏针对性。因

此，你会把时间浪费在不断的修订上。

目前原型角色便足够了

网络上有很多角色图表的例子，利用所有的用户数据制作出非常出色的图表可能是永远没有终点的练习。最后，你需要足够好的数据，使你在构建企业和打造客户体验时能做到聚焦，包括创建原型角色帮助你聚焦于打造产品。《精益设计》（*Lean UX*）的合著者杰夫·戈塞尔夫（Jeff Gothelf）将原型角色描述为“典型角色的一个具有重要差异的变体，它们不是用户研究的最初结果”。

练习：原型角色

原型角色是临时的角色，用来代表你认为现在和未来会成为你的客户的原型“人”。你应该向团队强调，这些原型没有得到科学地验证。它们只是参照点。

做原型角色练习大约需要两天时间。第一部分需要花费几个小时。你的目标是从客户的角度来看待你的创业公司，然后明确地说出谁是你的客户，他们的什么需求会对公司产生影响。

打造原型角色

开发产品可能很费钱，它通常需要投入大量的资金和资源。在这里你可以把原型角色纳入你的设计过程。

原型角色是临时的角色，用来代表你认为现在和未来会成为你的客户的原型“人”。做原型角色的练习大约需要花费两天。第一部分需要几个小时。你的目标是从客户的角度来看待公司。然后明确地说出谁是客户，他们的什么需要会对公司产生影响。你应该向每个参与的人强调，

这些原型没有得到科学地验证。它们只是为你的团队提供参照点。它们有助于你打造产品，规划路线图，对决策也有帮助。

它们被画在4个象限里，在下面的原型角色框架图中，你可以看到它们的画法：

步骤1：

让每个人在一张纸上画出他认为代表产品购买者的原型角色

步骤2：

每个团队成员画出他自己的原型角色后，要在团队面前展示他的角色，接受有关为什么这个人适合成为公司客户的问题

步骤3：

接下来你们连续做几轮，在这个过程中团队成员整合他们的想法或者判定哪些要素更好，目标是尝试并找到共同的要素，巩固角色，直到你建立了3~5个可行的原型角色。这部分完成后，团队决定每个角色应该属于5个不同范围的哪一个

步骤 1：
让每个人在一张纸上画出他认为代表产品购买者的原型角色

步骤 2：
每个团队成员画出他自己的原型角色后，要在团队面前展示他的角色，接受有关为什么这个人适合成为公司客户的问题

步骤 3：
接下来你们连续做几轮，在这个过程中团队成员整合他们的想法或者判定哪些要素更好，目标是尝试并找到共同的要素，巩固角色，直到你建立了 3~5 个可行的原型角色。这部分完成后，团队决定每个角色应该属于 5 个不同范围的哪一个

如何描绘原型角色

名称
个体的概要、姓名和基本的人口统计数据

行为
找出角色的行为的信念

人口统计数据
探究，列出更详细的人口统计数据

需求 / 目标
确定角色的需求和目标

举例说明原型角色

简
乱糟糟的头发
智能手机
紧身牛仔裤

行为
- 热心的博主
- 不喜欢 24 小时新闻
- 推特使用者
- 喜欢吃布丁
- 在网上很外向

人口统计学数据
- 20 ～ 30 岁
- 女性
- 大学毕业
- 非领导职务的白领
- 经济学专业

需求 / 目标
- 自我满足
- 希望被倾听
- 与人交往
- 喜欢发现酷的东西，和“酷的人”一起玩

图10-5

在原型角色的框架里有以下4个象限：

- 左上角的象限用来填写个体的概况、姓名和一些基本的人口统计数据。
- 右上角的象限填写角色的行为和信念。
- 左下角的象限填写人口统计数据。
- 右下角的象限填写需求和目标。

第一步是让每个人描绘他们认为代表产品购买者的原型角色。团队每个成员在尝试了创建他们自己的原型角色后，把它展示给团队，并接受有关这个人为什么适合做公司客户的提问。

接下来连续做几轮，团队成员整合反馈，决定哪些要素更重要，目的是找到共同要素，巩固角色，直到你们得出了3~5个可行的原型角色。最后，团队确定每个角色应该属于5个不同范围的哪一个。

一旦你的团队完成了原型角色，便是时候描绘他们与你公司的互

动旅程了。

客户旅程地图

客户旅程地图有助于你更好地了解客户如何与你的公司、你的品牌互动。如果使用得当，它会促使你思考每种渠道、产品和每个体现客户与你的产品或服务之间的互动特点的接触点。

客户旅程地图建立在你的原型角色基础上，它深入探究客户的目标、看法和动机。它给予你洞见，揭示客户的购买路径，帮助你发现潜在的障碍和客户体验中的痛点，以此增加你成功的机会。

练习：描绘客户的旅程

在接下来的内容中，我们展示了用于创建客户旅程地图的框架。明智的公司会在他们的地图中纳入以下6个方面的内容：

1.他们为客户界定出明确的、有吸引力的价值定位。

2.他们知道重要的客户旅程以及它们为什么重要。

3.他们不断创新点对点的旅程体验。

4.他们用客户旅程来强化前锋文化。

5.他们优化流程和系统，确保客户获得一致的体验。

6.他们用客户旅程确定指标和治理体系。

打造讨人喜欢的最简产品

从精益创业运动中产生的最流行的理念之一就是最简可行产品。这会降低你生产出客户不想要的产品的可能性。你可以把它看成是在整个开发过程中，收集定性和定量的客户信息的方法。

但是现在是时候提出这样的问题：我的客户喜欢这种产品吗？在制造出来并开始测试之前，你无法确定地知道这个问题的答案。此外，最简可行产品一开始是有效的，但它不足以支持你取得成功。我们为你设定的目标是生产出既可行又讨人喜欢的产品。讨人喜欢的产品会更快被接纳，口碑传播的效果更强，使用者也会更满意。用户会爱上讨人喜欢的产品。你真正的目标不只是打造最简可行产品，而是讨人喜欢的最简产品。

打造讨人喜欢的最简产品需要投入什么

3个方面必须齐头并进：

- **全产品方法。**你把产品作为一个整体进行设计，而不是一个功能一个功能地设计。它是用户体验和功能的结合，利用这种方法可以打造出杰出的产品。

- **简洁的设计。**想一想谷歌简单的搜索框或者应用程序如何在手机上淡出。简洁的设计令人喜爱。

- **突出的品质。**简单来说，当某产品完成了，它就应该毫无问题地运转。它或许不具备你想要的所有功能，但已经存在的功能应该运转良好。

讨人喜欢的最简产品与制作原型

打造讨人喜欢的最简产品的一个好方法是通过体验设计原型。原型是产品最早的样品、模型或版本，创建原型的目的是测试某个理念或过

程，或者把它作为可复制、可从中学习的事物。它可以是有形的，也可以是数字的，利用了诸如草图、示意图和3D打印等技术。

制作原型的益处

制作原型有很多益处，以下只是其中的几个：

- **减少时间和成本。**相对于在之后的开发周期中进行生产，制作原型能改善质量，节省成本。

- **提高用户的参与度。**你有机会和用户交谈，看他们对你的原型有什么感受，由此降低成本，提供给用户他们真正想要的产品。

概念验证原型

概念验证原型会检验产品设计的某些方面，而不会完全模拟成品的外观、材料或计划中的制造过程。这类原型能“检验”潜在的设计方法，比如各种机械装置、传感器和建筑。这些模型有助于确定哪种设计选择是可行的，以及是否需要额外的开发和测试。

构建研究原型

这种原型使设计师可以探索产品的基本尺寸、外观和感觉，不需要与真实产品具有相同的功能或外观。这种原型有助于评估人类工程学因素，提供有关产品最终形式的看法。它们可以是用容易塑形、价格低廉的材料（例如聚氨酯泡沫）通过手工或机器制作出来的模型。

用户体验原型

如果需要用原型吸引用户的互动，支持以用户为焦点的研究，那么公司会生产用户体验原型。它的目的不是解决可能的审美问题，而是代表了整体尺寸、比例、界面和产品概念的表达。这种模型可以用于对潜

在用户与各种要素的互动情况进行评估，还可以评估整体的用户体验。

视觉原型

这个版本能够体现设计美学，模拟最终产品的外观、颜色和表面质地，但是没有最终产品的功能。这种模型很适合用于市场研究、行政审查和批准、制作包装模型和销售宣传资料的照片拍摄。

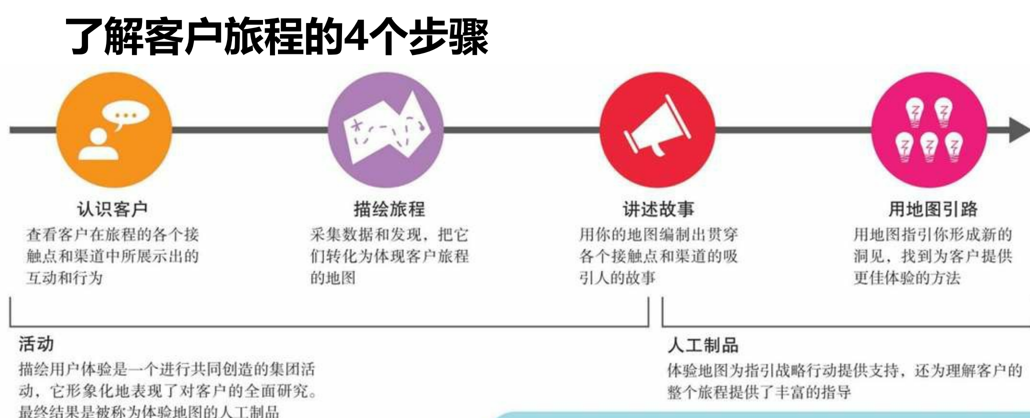
功能原型

这种原型也被称为工作原型，它的目的是模拟最终产品的设计、美感、材料和功能。可以制作较小的功能原型，这样可以节省成本。

把制作原型的过程看成是迭代的，是产品开发过程的核心。它有助于你打造用户体验，这最终会成为整体客户体验的基础。

客户旅程地图框架图

了解客户旅程的4个步骤

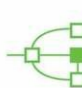


旅程地图的组成要素



接触点

个体与组织的任何代理或人工制品之间的互动点。这些互动发生在特定的时间点，发生在特定的背景中，目的是满足客户的特定需求



渠道

与客户或用户进行互动的媒介。印刷品、网络、移动设备、语音电话和实体店都是接触客户，与他们进行互动的常见渠道。渠道界定了接触点的机会或局限性

体验地图的框架

这个框架的组成部分有：透镜、客户旅程模型和要点总结。
如果你要描绘客户的旅程，就应该描绘一条通向具有可操作性的结果的道路。
要点总结会指示出你建议组织接下来应该走的道路。你的要点总结包括：

- 战略洞见
- 建议
- 设计原则

当你开始从了解客户体验目前的状态转为设想未来的状态，在这个过程后期，要点总结通常会被添加到地图上。你可以纳入不同的要点总结，但它们应该能够回答“那又怎样”和“接下来呢”这类问题。

更多可见：http://adaptivepath.com/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map

客户体验地图里有什么

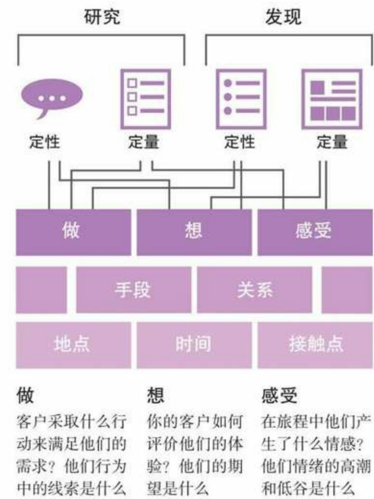
地图中包括6个维度以及体验的3个成分，它们代表了服务设计中重要的参照点，例如服务如何被发现，谁使用它，他们在寻找什么，他们利用什么信息，谁和什么的帮助最大，等等。通过抓住这些体验性的方面，我们可以保证设计和实施服务的过程中体现了客户的声音。

6个维度：这些维度有助于提取地图所需的内容，有助于在描绘地图的过程中进行交流。对这些维度的回应有助于思考在设计中应该推荐什么。
- 时间／持续期
- 互动性
- 强度
- 宽度／一致性
- 感觉触发／认知触发
- 重要性／意义

3个成分：它们代表了地图本身的重要内容。简单来说就是：
- 人们想什么
- 做什么
- 用什么

路程地图的基础材料

了解客户的行为是非常复杂的事情，但这样做能够为你提供关于客户将与你的品牌如何交互的丰富信息。Adaptive Path公司将这个过程分解成了一系列有益的基础材料。这个过程依赖于两个领域：研究和发现。它们的基础是做、想和感受。





10-6

练习：制作讨人喜欢的最简产品原型

为了做这个练习，你应该已经界定了你的最简可行产品。既然你专注于打造一流的客户体验，那就必须努力将讨人喜欢的最简产品的3个方面结合起来：（1）全产品方法；（2）简洁的设计；（3）突出的品质。这就是你在打造原型时应该重点关注的地方。从我们介绍的5种制作原型的方法中挑选一种。

客户就像合伙人

当开始建立企业与客户之间的关系时，你要知道有两种建立关系的

方式。

1.**保持随意。**你拥有潜在客户需要的东西。你进行销售，可能会伴随着一两次交易，但也就如此了。他们非常喜欢你的产品或服务，你对此心存感激，但你们的关系是随意的，留有空间，竞争者在任何时候都可以进入。

2.**建立合作关系。**不满足于友好的关系，对彼此没有很多期望，而是与客户建立合作关系。如何能培养合作关系？以下3个基本成分能帮助你建立起与客户的合作关系。

- **解决真实的问题。**客户会面对多得无法招架的选择。不要只是提供另外一个选择，而要提供解决方法。倾听你的客户，你会知道他们真正需要什么。如果需要，提出更多的问题，因为客户的问题不可能也是你的问题。优先考虑能够解决客户问题的小改变。

- **透明。**人们会购买他们信任的公司的产品或服务。建立信任始于你。尽可能对你的客户保持透明。分享你的故事，让他们知道你为什么开创这家公司。如果出了问题，承认它并让客户了解你会如何弥补过失。

- **进行*β*测试。**有谁比真正的客户更有助于你对产品或服务进行*β*测试？很多客户会感谢你邀请他们提供这种帮助。β测试者最后通常会为你和你的公司投入大量时间。把客户带入你的内部圈子，奖励他们的努力和支持。

Behance公司就是通过合作关系建立起了它的客户体验。Behance公司致力于组织创意世界。我们有幸和Behance公司的联合创始人兼设计总监马提亚·斯科瑞（Matias Corea）聊了聊他们的做法。

问题：**当你和斯科特（Scott）创办Behance公司时，随着你们的**

发展，最初的构想是否改变了很多？

斯科瑞：一开始，我认为想法始终模糊不清。即使你认为它们是清晰明显的，但它们不是，因为我还没有看到过在构想时和在成功时完全一样的事物。

想一想那些最大的平台，比如脸书、推特、掘客（Digg）、Behance。产品本身在不断改变、发展和改进，其中一些完全变成了其他行业产品。对我们来说，我认为永远没变的是推动创新，但我们通过试错找到了更有效的方式。

问题：**是否做出过需要改变方向的艰难决定？**

斯科瑞：我认为我们不得不做出的艰难决定与工作重点和资源有关。我们把所有的钓鱼线扔进大海，看哪条线下沉。慢慢地，我们需要做出的艰难决定是出售产品和我们的部分业务。为什么？因为每次鱼线下沉时，你的注意力会被吸引，投入精力和资源。创办企业最困难的部分其实是了解并决定你应该保留什么，放弃什么。

建立客户体验管理计划

为了支持改善客户体验和产品的努力，并为这种努力提供重心，你应该建立客户体验管理计划。客户体验管理能够形成群体之间的联合一致，使商业运营与流程聚焦于单个客户的需求。这是一个不断发展、透明的计划，它代表了用于全面管理的准则、方法和流程，管理的是跨渠道的宣传，以及客户与公司、产品、品牌或服务的互动和交易。

练习：概述你的客户体验管理框架

下一页中有客户体验管理计划框架的例子。它分为3个部分：（1）框架校准；（2）客户体验；（3）框架实施。关于这个计划，

你需要记住几件事。

框架校准用于检查和制定各种流程，使它们与组织相一致。客户体验查看的是框架中的各种接触点。框架实施聚焦于根据对客户的洞察、反馈以及跟踪行动和成功的各种指标（比如关键绩效指标）来制订计划。

测试客户体验

测试客户体验需要改变你对他们如何与你公司进行交互的认识。以客户为中心的方式能够增加公司的价值，使你有别于其他竞争者。另外，最终的客户体验会是意义重大而独特的，因为你应该在创办公司伊始就关注客户体验。

我们建议你围绕以下5条小建议来设计你的测试：

1.了解什么对你的客户很重要，因为这能为具有冒险性的测试提供信息。

2.信守承诺。你能验证这些承诺吗？

3.发现潜在的问题，纠正它们。

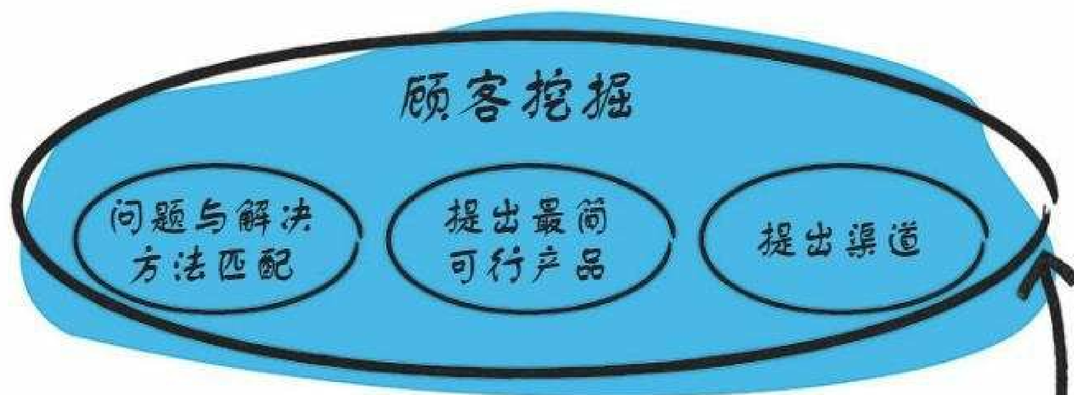
4.清楚而简洁地表达，检验你传递的信息（例如错误的信息）。

5.出问题时要承担起责任，检查并改进方法。

检查顾客发展的进展情况

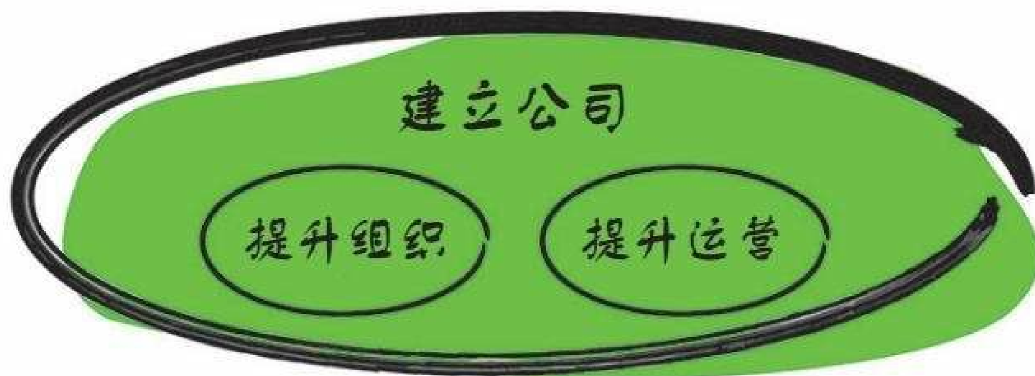
我们在第7章介绍了史蒂夫·布兰克在他的书《四步创业法》中提出的顾客发展模式。让我们回顾一下这个图表，检查你的进展。此刻你应该处于顾客验证阶段，已经有了经过验证的商业模式。

顾客发展模式


顾客挖掘
问题与解决方法匹配
提出最简可行产品
提出渠道


顾客验证
产品与市场匹配
商业模式
销售与营销路线图
讨人喜欢的最简产品
客户体验
洞察


创造顾客
实施销售


建立公司
提升组织
提升运营

客户体验管理计划的框架

框架校准

首次的以及定期的活动，目的是获得对客户体验的全面认识并校准客户体验管理框架。

客户体验

客户体验管理框架的起点、中间和终点。

核查客户体验生命周期



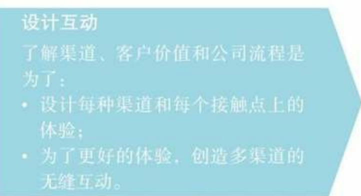
客户研究



组织协同



体验设计



客户体验的任务

客户体验是每个部门的责任

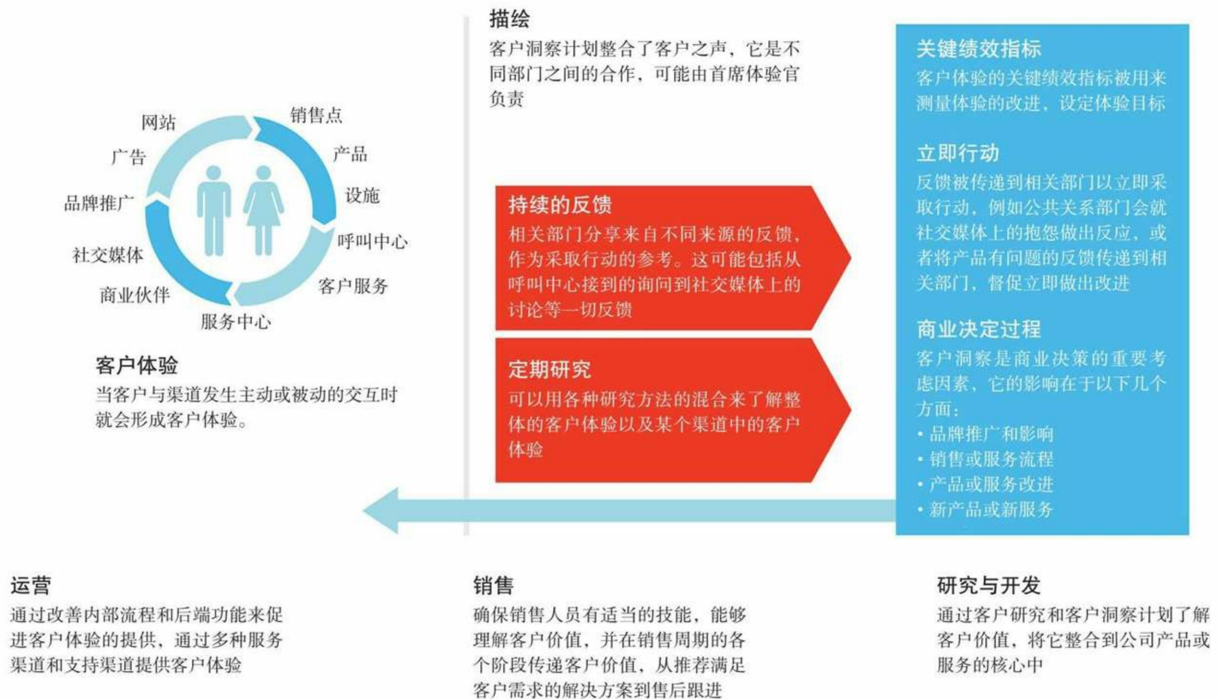
营销

传递差异化的客户价值和品牌承诺。监控公开渠道中的客户反馈和意见，做出相应的回应

人力资源

在内部传达客户体验的品牌价值和目标，确保员工有提供客户体验的适当技能和心态

图10-7



你应该不断改进讨人喜欢的最简产品，当有重大迹象显示需要做出转换时，采取步骤，对业务进行调整。你还应该思考你的销售与营销路线图。客户角色和旅程地图有助于你形成有效的路线图和相关计划。在后续的章节中我们还会深入探讨这些内容。

善于利用基准、测试和对客户的洞察

为了了解你的产品或服务的可用性，你需要一套具有代表性的指标，由此建立可靠的客户体验基准。只要至少有一个可用的β测试，你就可以开始建立基准，从客户体验中了解你的产品或服务的可用性。可用性测量公司（Measuring Usability，一家定量研究公司）的创立者杰夫·邵罗（Jeff Sauro）有以下一系列衡量用户体验的基准。如果你不知道怎么开始，它们会提供帮助。

● 任务完成率

● 净推荐值（NPS）——客户软件和网络版

● 系统可用性量表得分

● 任务难度

● 使用速度

这些基准最终会包含比较性的基准，用相同的任务测量竞争情况。为了进行测量，你应该招募一些用户，然后使用完成率、时间和任务难度等核心指标。这种测量很有启发性，能让你看到自己产品的优点和不足。

开始用户测试计划

如果公司能够提供吸引人的、毫不麻烦的客户体验，那么浏览者会转化为购买者，首次购买者会成为常客。对于在线的业务，提高转化率和客户保留率的第一步是了解网站上的客户体验以及哪些要素对整体的满意率影响最大。如果没有可靠的、可解读的数据，便不可能预测客户体验。因此客户可用性测试就变得非常重要。以下是一些不同测试的例子。

● A/B**测试。** 一旦产品上线，设计和改进就不会停止。A/B测试是一种比较现有设计与改变后的设计的简单测试方法，它可以判定哪种设计能够带来积极的成果。你可以测试外形、按钮、广告文字、图像和价格。

● **多变量测试。** 如果时间紧急或者你想测试多种情况和多种事物的组合，你可以在网站上进行多变量测试，或者在开发环境中用态度数据，而不是实际购买来模拟客户体验。

- **调查。**在前文中我们提到过调查。经过检验，调查是可靠的测试方法。你可以进行纸面调查或数字化的调查。你会发现诸如客户为什么推荐你的网站或产品这类事情。你可以在比较性基准中使用这些结果。调查的另一个优点是你可以得到开放式的评论，它们给你所收集的定量数据增加了维度。

数据揭示了行为和确定目标的更好方法

利用各种技术，你可以通过客户行为定向来提高产品的有效性。以下是3个主要的维度：

- **客户获取。**你的产品的主要目的是获取新客户，尤其在最初投入市场时。有敏锐洞察力的、考虑周全的客户体验会提高转化率。通过追踪客户的兴趣、习惯和行为，你可以以很自然的方式有效地接触客户。

- **品牌强化。**我们会在第11章讨论品牌，在获取了客户之后，你需要继续让客户熟悉你的品牌，随着时间的流逝，增加品牌知名度，让客户常常想起你的品牌，这样当他们打算再次购买时，便知道该去找谁——你。

- **客户保留率。**像亚马逊网站这样的公司，他们收集用户数据，更深入地了解客户的偏好。然后不等客户开口，你就可以推荐符合这些需求的产品或服务，由此改善客户体验。

利用对客户的洞察

你会注意到在前文的客户体验计划图表中，右侧主要是收集有关客户的洞察。客户体验洞察计划收集、测量和管理数据，通过立即的行动或长期战略来反哺客户体验。这包括已有的客户计划，比如客户之声和客户顾问小组，后面的图表会显示这些计划。

洞察为决策提供信息

客户体验洞察计划为你提供数据，以支持各种商业决策和设计决策。以下是杰出的洞见能够为你的创业公司解决的问题：

企业战略问题

● 用户明白网站的价值定位吗？在使用了网站后，他们对价值定位的认识是否发生了改变？

● 真实的客户体验是否与品牌定位相一致？是否与线下的品牌相一致？

● 与竞争对手的网站相比，你的网站上的用户体验怎么样？

● 在网站上进行互动后，用户是否有可能再来？为什么？

● 用户希望在网站上看到什么功能？

● 是否某类用户（例如没经验的用户、高级用户）会对网站有不同的反应？

设计问题

● 用户是否能完成重要的操作任务，比如搜索和注册？如果不能，为什么？

● 在完成特定任务的过程中，在什么时刻用户会失败或放弃？为什么？

● 用户是否注意到网站上的某些功能并使用了这些功能？

● 完成重要的操作任务需要投入多少时间和努力？如何能最大程度

地减少这些投入？

● 用户是否阅读并使用了网站提供的信息？用户是否拥有了足够的信息？

做好准备

在创业之旅的这个阶段，你在探索如何打造一流的客户体验。在开始之前你应该完成以下练习：

● 通过原型角色练习定义你的客户体验角色。

● 通过描绘体验的练习，画出客户旅程地图。

● 制作出讨人喜欢的最简产品的原型。

● 概述你的客户体验管理框架。

● 设定你想测量的客户体验基准。

● 启动客户可用性测试计划。

● 确定客户体验洞察，改进客户体验。

客户体验洞察计划

利用客户顾问小组

客户顾问小组是一群已经存在的客户，他们定期开会，向公司管理层提出有关行业趋势、商业优先级和战略方向的建议。它不同于焦点小组，焦点小组是由客户公司中的高级主管组成，而非用户。讨论的主题更倾向于战略，而非战术。

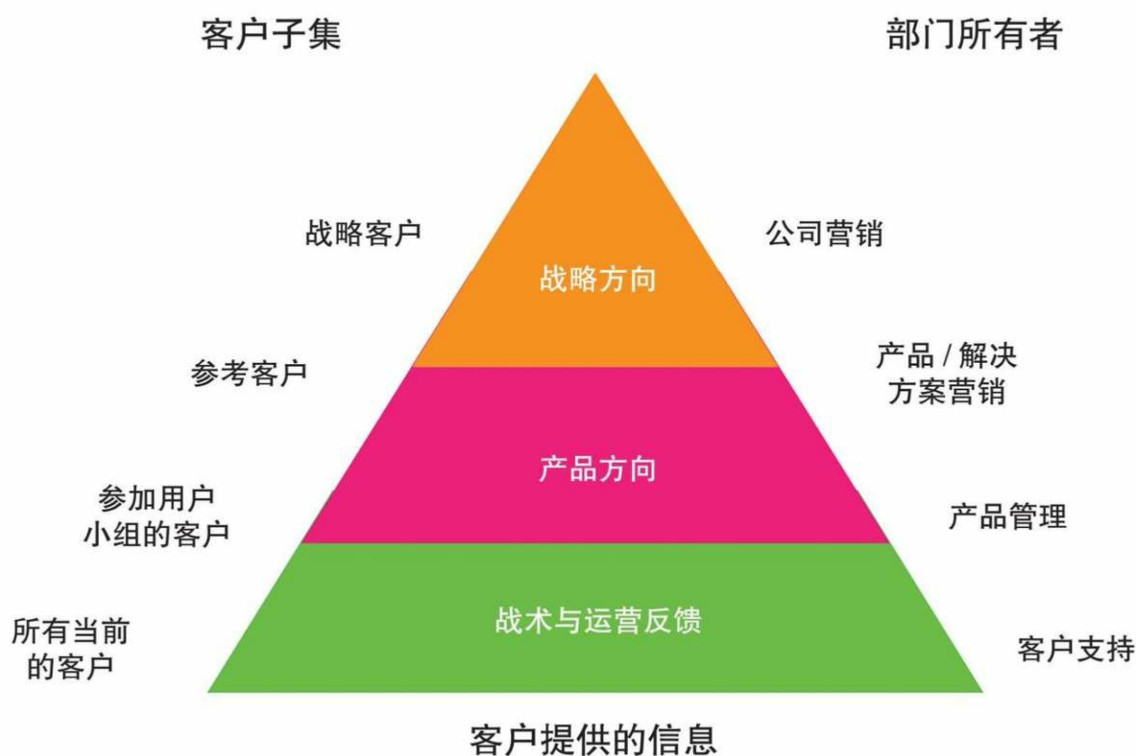


图10-8

通过客户顾问小组获得的洞察与客户之声计划

执行客户之声计划

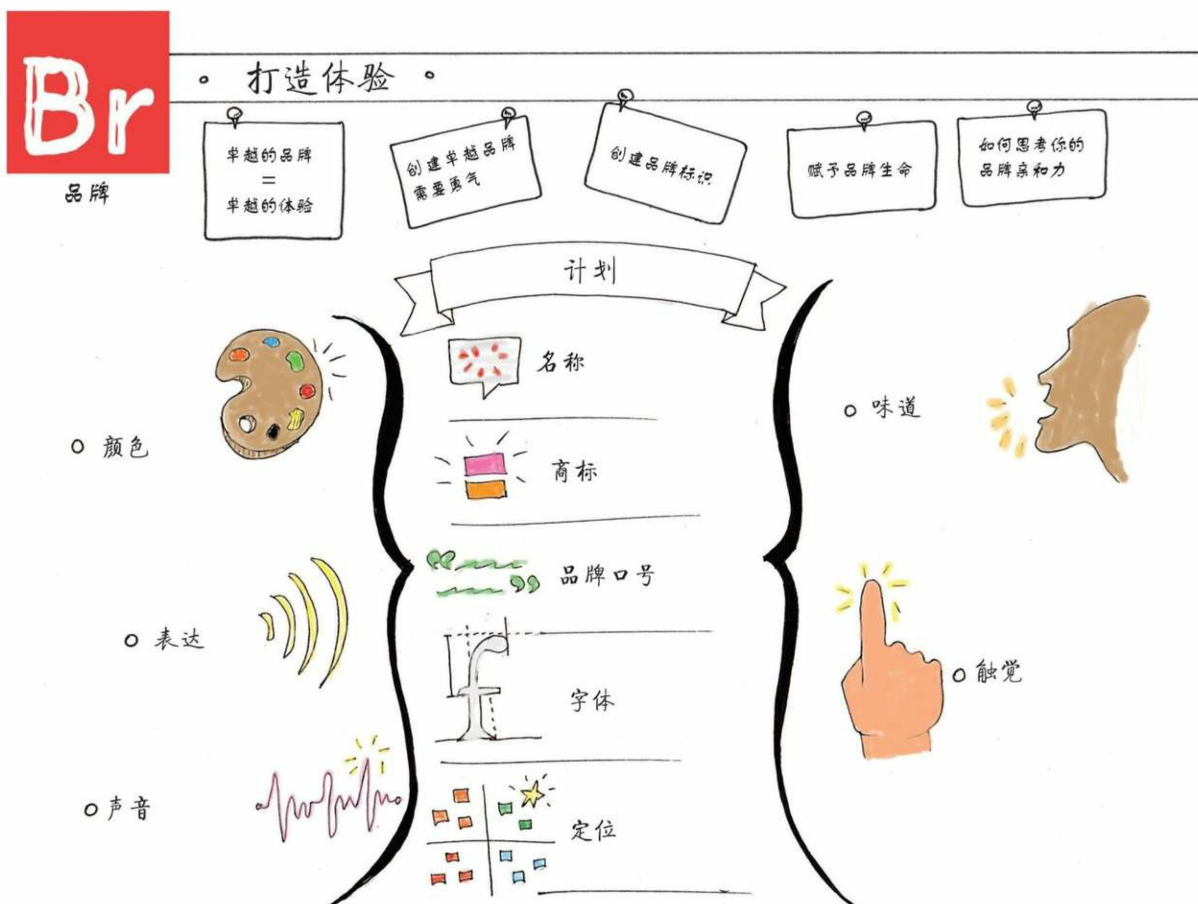
客户之声计划是一种市场调研技术，它能得出详细的客户需求和要求，这些信息被整理成分层结构，然后根据相对重要性和对目前可供选择的解决方案的满意度排出优先顺序。客户之声研究通常由定性和定量研究步骤组成，一般在新产品、新流程或新服务设计之初实施，目的是更好地了解客户想要什么和需要什么。对于定义新产品、质量功能展开和制定详细的设计规格，它们能够提供重要的信息。

客户之声的层次

	描述	被用来
追踪关系	每隔固定的间隔（比如每季度、每年）对客户进行调查，调查他们对公司的看法。使用简单的指标，比如再次购买的可能性或转换公司的可能性	• 设定公司长期目标，追踪全面的发展情况 • 把投资集中在与改进相关的关键领域
监控互动	在重要的互动后对客户进行调查，判断如何让他们对结果和过程都满意	• 发现有问题的动向 • 为一线员工提供详细的反馈，或提供有关一线员工的详细反馈 • 对重要客户的消极反馈等事件立即做出反应
连续倾听	通过听呼叫中心的对话，翻看电子邮件、聊天记录或博客，访问门店 / 分部，定期对一线的客户互动进行抽样	• 发现问题的苗头 • 了解客户的问题和担忧中的情绪方面
项目灌输	为诸如设计角色、需求文档这类工具系统化地在项目计划中纳入目标客户需求的定义	• 使项目始终聚焦于特定客户群的需求 • 调整投入方向，使它们一致被用于改善核心的客户体验
定期沉浸	定期让高管抽出时间与客户、一线员工进行互动	• 发现员工遇到的障碍 • 质疑商业规则与流程的现状

20 种主要的、新兴的实施客户之声计划的方法

客户之声的规程	主要的和新兴的方法
发现	1. 社交媒体整合 2. 提取联络中心的洞察 3. 征求一线反馈 4. 非结构化地扩展反馈 5. 战略性抽样
传播	6. 顾问式支持 7. 基于角色的报告 8. 密切注意洞见 9. 客户关系管理整合 10. 建立客户之声社区 11. 客户回呼制度化
诊断	12. 客户旅程与细分分析 13. 创造诊断能力 14. 实现最终用户的发掘
讨论	15. 持续的跨功能参与 16. 明确的高层管理者参与
设计	17. 客户合作 18. 促进因素的激活
利用	19. 发布体验计划 20. 迭代计划



CHAPTER 11
新的品牌法则

营销部门和广告代理公司创造不出可信的品牌，它们来自公司所做的一切……

——霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）

当加奈和她的团队开创WWE公司时，他们都赞同他们在创造一个令女性创业者感到可以放心做自己，放心地谈论她们的成功与失败的地方。因此一开始他们就努力确保品牌的点点滴滴都向创业者传递“这是她们的社区”的理念。不一定要商学院毕业，不用西装革履，没有炫耀自吹，只有过着真实生活的真实女性开创的真正的企业。品牌的这种热情和一致性使得WWE公司在不到一年的时间里在7个国家发展出了55个分部。

本书的这个部分以“客户体验”开始，它表达了这样的信息，那就是没有卓越的体验，就没有卓越的公司。这一信息的延伸部分在塑造着公司的品牌，它会超越公司有限的物理空间，体现公司的本质。几乎每家创业企业都把他们的产品作为他们想要传递的信息，这真是大错特错。从品牌和品牌的本质出发将有助于你围绕它们创造出一切，如果你做得对的话。

卓越的品牌=卓越的体验

品牌是人人都在使用的词，但它是初创企业中被埋没的英雄。当

然，品牌很令人感兴趣，但每个人似乎都把注意力集中在最简可行产品和产生“吸引力”上了。然而品牌是创业方程式最基本的元素。当大多数初创公司在评估应该优先做什么的时候，品牌建设常常被放在待办事宜清单上靠近“产品发布”的位置。

创业方程式：品牌

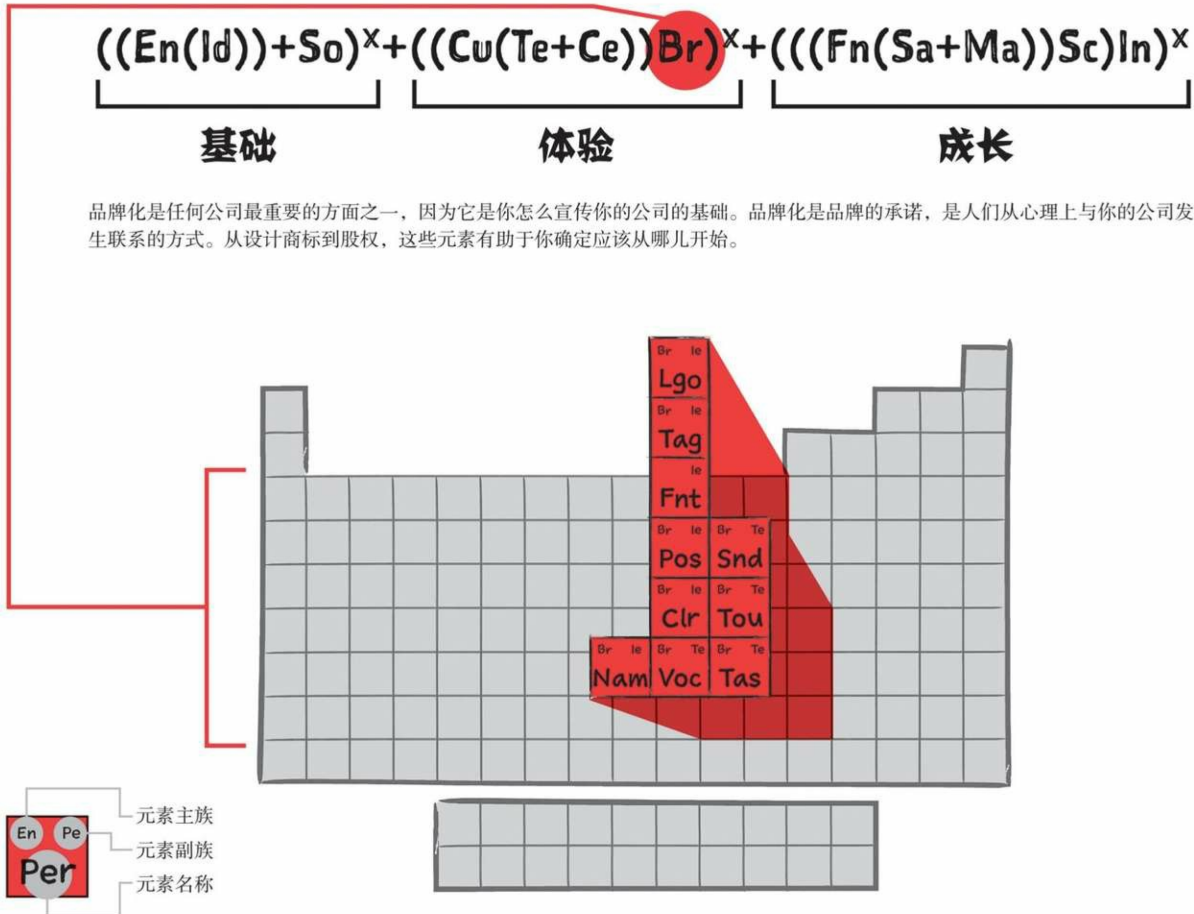


图11-1

品牌标识元素

品牌标识是公司使命、特性、价值观、优势和激情的体现。强有力的品牌标识能够培养客户的忠诚。人们能够通过品牌了解你是谁，你主张什么。他们由此可以选择是否跟你站在一起。以下是值得关注

的品牌标识元素：

名称（Nam）

名称非常有影响力。每个名称都有着明显的差异。有些人认为给公司起个好名字是品牌化最重要的方面。我会让你自己来做判断。

商标（Lgo）

公司的商标是你的象征。当人们访问你的网站或查看任何有你公司名称的东西时，他们首先看到的就是商标。独特的商标是让人们记住你的公司的主要方法之一。

品牌口号（Tag）

真正好的品牌口号会传递公司独特的个性。最令人难忘的品牌口号会与客户建立情感层面的联系，阐明你公司的业务。

字体（Fnt）

字体对于人们如何看待你的品牌发挥着心理暗示作用。字体很重要，因为它能在你与客户之间建立起认可感与信任感。字体存在于商标之中，而商标和品牌标识的所有元素是密切关联的。

定位（Pos）

品牌定位是一两句明确表明你对客户的价值以及你的品牌对他们有什么承诺的陈述。承诺可能涉及你与竞争对手有什么不同，或者你的客户为什么应该关注你。无论承诺涉及什么，它都在客户内心设定了预期。

颜色（Clr）

品牌的颜色是公司中的一个重要特征。当选择颜色来代表你的品牌时，它不应该局限于个人偏好。颜色是客户对你公司的第一印象，由此他们会对你的公司立即产生情感反应。

品牌感官测试元素

在创建公司时，你希望将公司品牌牢牢印刻到人们的头脑中。这不只关系到你的产品和服务，还关系到你所创造的体验以及它所包含的五感。然而，运用感官来推广品牌会激发客户的情感反应，这意味着要么获得新客户，要么得不到新客户。

表达（Voc）

你的品牌表达不代表你说了什么，而是你怎么说。这不只包括你所选择的词语，还包括节奏和速度。品牌的表达语调应该有特点，具有可识别性。你的品牌表达将为文字宣传提供材料，包括网站、社交媒体上的信息、电子邮件和包装。

声音（Snd）

与创业公司相关的声音可能是以声音而不是以意思吸引人的语句、主题曲或熟悉的嘟嘟声。声音不一定很夸张，但一定要独特。

触觉（Tou）

人们会非常关注产品的设计。触觉方面的特点能够提高可用性和客户满意度。在客户心里，产品的感觉如何几乎和功能性一样重要。与产品的邻近性对购买决定具有根本性的影响。

味道/气味（Tas）

嗅觉是一种强有力的工具，它能引发无法准确描述的情感和记忆。气味与某物体或地点存在特别的连接。嗅觉对情感的影响比其他感官高75%。味道与气味的结合能立即唤醒人们的多种感官。

你的公司应该从一开始就考虑品牌建设和推广。作为一名创业者，你应该把品牌看成是客户对你所提供的东西的情绪反应。从你让朋友或家人支持你的想法那一刻开始，你的创业公司就在建立品牌。

波士顿的一家创业公司很清楚通过品牌激发客户的情感反应的重要性。这家公司就是“罗克西的烤奶酪”（Roxy’s Grilled Cheese）。当它的创始人詹姆斯·迪萨博迪诺（James DiSabatino）被问及开创公司和品牌的重要性时，他是这样说的：

问题：**你如何开创了罗克西的烤奶酪公司？除了创建公司之外的其他动机是什么？**

迪萨博迪诺：我不得不成为创业者。事情就是这么简单。我没法给别人干，就像有些人不能吃花生。同时，我不想做之前有人在波士顿做过的事情。我相信很多人都有类似的梦想，2010年，在离开艾默生（Emerson）公司并和我兄弟的乐队“载体”（The Carrier）在世界各地巡回了几次后不久，我产生了创业的想法。

在欧洲旅行期间，我们会来到一些城市，接触到各种不可思议的食物。不过在每座城市，我们经常看到的食物是很多奶酪和面包。我开玩笑说，我很乐意靠做奶酪三明治为生，后来我意识到我可以在快餐车上做。在波士顿，以前没有人这样做。这是个人需求与机会相一致的情况。

问题：**罗克西的品牌推广中有什么秘密窍门？**

迪萨博迪诺：真诚。我认为它与有进取心、富有经验同等重要。这和我们运作公司的方式是一致的。

问题：**什么品牌元素对罗克西的兴旺繁荣具有核心作用？**

迪萨博迪诺：在我看来，重要的是我们的品牌所引发的情感反应与吃我们的食物所产生的体验应该相同。食物虽然是客户自己动手做，但他们能感受到我们的殷勤友好。我们在创造一流的理念，因此需要一流的品牌推广，即使乍看起来有点不正常。

有些创业者认为不用担心品牌推广，他们会让亚马逊、Dropbox或脸书这样的科技公司来表达他们的想法。确实，这些公司会进行良好的公关，使用虚拟营销和口碑传播，尽管有不同的看法，但他们从一开始就在传递品牌信息。很多创业公司公开承认产品就是他们所传递的信息。我们有20多年打造产品的经验，我们认为这种做法彻底错了。很多人会反对我们的观点，让我们来看一看证据。

创建卓越品牌需要勇气

就像你的个人关系，你会发现品牌（包括你的品牌）具有一些不同的维度。Zilver公司的埃里克·罗斯坎·阿冰（Erik Roscam Abbing）在“品牌与客户关系模型”图中描绘了这些维度。他还在其中添加了营销与产品开发，使得这个模型更全面。

罗斯坎·阿冰将这个模型分为4个维度或象限，每个维度之间具有清晰的联系。

1.组织（紫色）：你的公司。

2.客户（橙色）：你的用户/客户。

3.品牌内省（蓝色）：你的内部讨论。

4.激励行为（绿色）：你的品牌是创造与创新的激励器。

你的品牌的成熟度会改变人们与它发生联系的方式。我们会比较你对新客户所采用的做法和对多年的老客户所采用的做法。品牌体验不应该一刀切。

品牌与体验的连接

品牌流与体验流

以下图形体现了在客户与企业之间品牌和体验是如何流动的。

有3种主要的基本成分连接着品牌与体验。

1.品牌——作为一个企业，你是谁，你主张什么。

2.产品或服务——客户一开始付钱购买的实际价值。

3.参与体验——你在什么地方、什么时间、如何与客户进行互动。

这些基本成分有助于把品牌转化为吸引人的价值，通过真人的真实体验加强品牌的意义。

向上的流动

向上的流动从客户开始，体验产品和服务的价值，从最初的感知到购买和使用。你可以通过关注与客户的关系，允许客户在品牌中添加他们自己的意义来增强价值感。

向下的流动

向下的流动从企业对品牌的定义开始。如果做到恰当，品牌能够指引产品和服务的价值定位。如果一切发展顺利，客户应该能够感知到企业想呈现的价值。

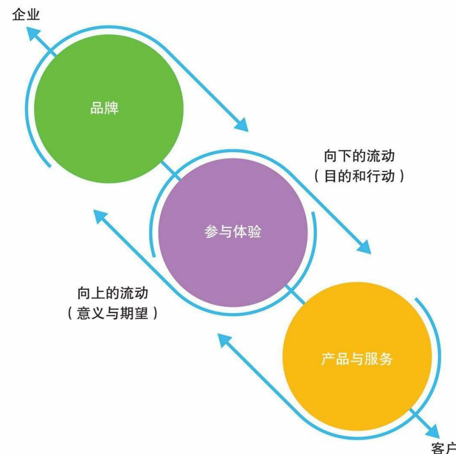


图11-2

整合后的品牌体验框架

卓越的品牌与卓越的体验如何连接在一起

从以下理念可以预期卓越的体验。这些理念使品牌与价值联系在一起，客户能够从中感知到品牌所具有的意义和对企业的真实益处。在这幅整合后的框架图中，我们可以看到4个组成部分：

1.**品牌概念和价值支柱**——它被用来将抽象的品牌本质转化为可付诸行动的方面，它们体现了企业能够为客户创造出什么价值。

2.**品牌属性**——品牌属性会将品牌从肤浅的静态标识系统（主要用于识别）转化为可以指引产品开发、行为和体验品质的DNA。

3.**产品与服务**——这包括你的公司如何提供真实的价值，满足客户的需求。

4.**客户旅程**——正如前面章节所探讨的，它将客户与品牌进行互动的各个阶段与体验的品质联系起来。

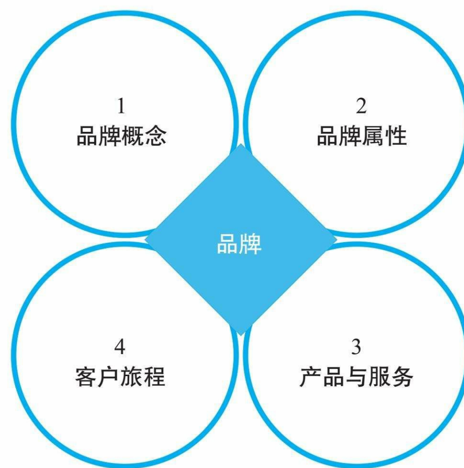


图11-3

品牌与客户关系模型

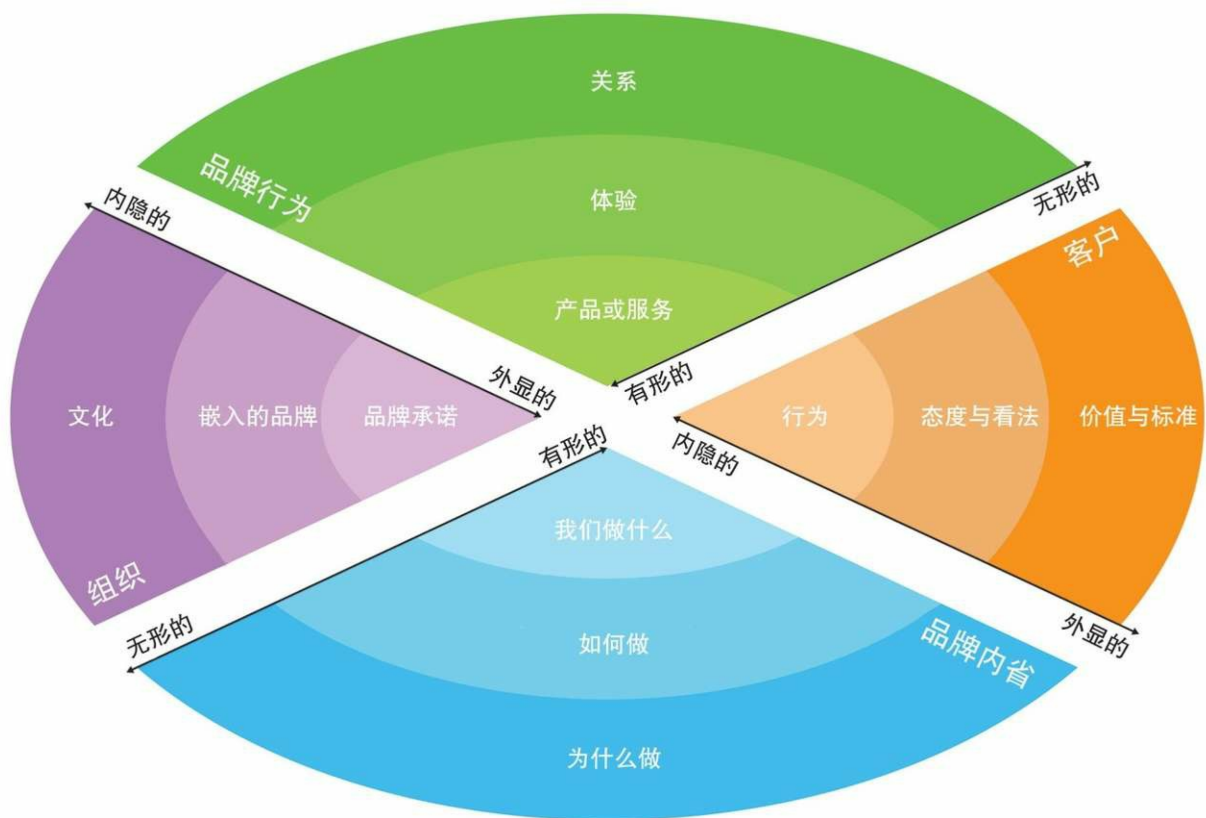


图11-4

通过价值和客户彰显你的品牌

有些战略大师提出商业战略是第一位的，但是我们认为如果你的战略没有聚焦于价值和客户，那你的基础是摇摇欲坠的。为了使你的品牌生气勃勃，你必须确定一些能够形成品牌体验的事物。

第一，品牌会逐渐建立起来。作为创业公司，你需要进行品牌竞争。一旦基于价值交换的关系已经形成（例如产品或服务），你的品牌就有意识或无意识地开始积累意义。

第二，品牌是客户重视什么以及企业为客户提供什么的承诺。品牌推广能够提高人们对提供价值的形象化的标识符的认识，也会提高对价值本身的期望。

第三，品牌不再是公司自己的品牌，而是客户的品牌。这要感谢技术和社交网络。价值越来越基于体验以及体验与品牌设定的预期的符合程度。

品牌的重要性

为什么品牌很重要？因为所有人的大脑的工作方式大致相同。人类喜欢接收数据，解读数据背后的意义。你可以通过提供大脑想要解读的数据来激励行为，然后观察、判断人们为什么会做出相应的反应。真正优秀的品牌能够快速完成这个过程，知道如何在客户心里扎下根。品牌化使人们可以以符合他们的利益和需要的方式与你的公司建立连接。

品牌代表你对世界做出的关于你的公司的承诺，它也代表了人们对你的公司有怎样的感知。对你的公司来说，至关重要的是确保你具有适当的品牌和元素。我们不会探讨完整的品牌化过程，但会强调值得重视的元素。一般来说，这些品牌化元素分为两类：标识元素和感官元素。

创建品牌标识

品牌标识体现了品牌的整体。它至少包括：

1.**名称。**好名字会对购买者产生影响，会成为公司整体形象的主要内容。

2.**商标。**有了名称和品牌口号之后，你就应该用图形来表征你的品牌了。商标是对品牌进行形象化的最有效的方法。优秀的商标不仅独特，而且简单，用一个图像传递了品牌的意义以及相伴随的信息。

3.**品牌口号。**品牌口号通常来自你的品牌定位陈述。定位陈述界定了你独特的销售主张。品牌口号是传递你的目标的快速而有效的方法。

4.**字体。**字体选择对于成功的传播非常重要。字体应该作为整体品牌设计的一部分。

5.**定位。**成功的品牌会显得与客户很相关，而且对他们很重要。它们还是令人难忘的，因为品牌就承载着独特的定位。

6.**颜色。**颜色对不同的人有许多不同的含义。你的品牌色彩组合对每个看到它的人都会产生发自内心的深远影响。

在接下来的几页里，你将完成以下练习：

1.给你的品牌命名。

2.打造商标的本质。

3.为你的创业公司精心制作一个品牌口号。

4.制定基本的品牌定位。

品牌架构指的是公司拥有的品牌与使用的品牌之间的关系。这个矩阵的纵轴是品牌化组合的范围与一系列品牌。

框架的横轴更多地涉及市场的性质，客户在品牌的价值中能够感知到市场的性质。你可以把它看成是品牌属性或标准的归纳。从务实、有形的价值到理想化的、渴望实现的价值，你需要确保客户赞同你为自己的品牌和公司确立的价值。

如果你的创业公司希望有一系列的品牌，那么每个品牌一定要有清晰的预期的价值认知。品牌之间是否彼此相关取决于客户是否有可能购买不止一种品牌的产品或服务，以及品牌提供的价值之间的相关性。

利用感官

感官上的品牌化利用五官在更深入的层面上与客户、潜在客户建立联系。你通过整体性的方法使客户与你的品牌产生更深层的情感连接。这些元素增加了真实性、独特性和具有吸引力的品牌故事。

为了形成整体的品牌战略，你需要：

- 了解品牌的核心权益。
- 确定品牌真正的“感觉”。
- 使它与客户渴望的情感、感受相一致。
- 打造你想传递的整合信息。
- 确定你计划使用的渠道，以及你打算在每个品牌元素中采用的感官。

赋予品牌生命

你创建的品牌能够获得自己的生命，成为独立于你和你的团队的生

命体。品牌就像人一样，具有人格、灵魂、信念系统、抱负和野心。品牌同样有能力激发和改变生活。品牌的这个本质与根本性的理念相关，那就是对企业来说，帮助客户理解企业创造的价值以及这种价值与客户需求、看法有怎样的关系是非常重要的。

除了品牌的本质，还有品牌属性。当客户通过企业与客户间的接触点了解品牌时，这些性质有助于表现品牌的特征。它还适用于任何人与品牌的互动。通过描述品牌的属性，你将设定能够支持品牌与客户之间持久关系的标准，由此你会建立起公司与人之间的情感连接，这是创造客户体验的连接。

接下来，我们大脑的边缘系统会回想起这些体验和相关的感受。如果你的品牌化做得好，人们会回想起你的卓越品牌，将它与杰出的体验联系起来。对你和你的客户来说，这是一种双赢。

练习：情感连接

谈及品牌与客户的情感连接是一回事，发现它是另外一回事。你应该对你自己和你的团队提出以下问题：

1.我们热爱什么？

2.什么能够激发我们的积极性？

3.我们对什么感到最骄傲？

通过回答这些问题，你可以开始建立有意义的情感连接，而且可以随时传递这种情感连接。杰夫·海兹勒特（Jeff Hayzlett）很了解如何让品牌充满热情。杰夫在自己创业之前是柯达公司的首席营销官。杰夫从打造柯达的品牌聊到建立自己的品牌，他向我们讲述了品牌的本质是什么。

问题：2006**年你加入柯达公司，你对彻底改造这个品牌非常热心。为了掌握情况，比如理解柯达的品牌标识，你首先做了什么？**

海兹勒特：公司本身具有非常著名的品牌标识，但不幸的是，对于公司的前进方向，它们是错误的品牌标识。回顾2006~2010年的柯达公司，它是一家B2B（企业对企业）公司。那是它的未来，但在人们的心目中，柯达是一家消费品公司。大多数人仍然把它看成是一家胶卷、照相机公司。这与公司未来的方向相去甚远。他们没办法做出转变。

给公司品牌命名的艺术

选择一个名字似乎不是公司面临的最大挑战，但恰当的名字能够影响购买者，成为公司整体形象的主要内容。世界上最知名的品牌了解不应该心血来潮地选个名字，一定要认真筹划，有目的地挑选。

3种方法

公司有3种给品牌命名的常用方法。每种方法有利有弊，这取决于公司的目标。



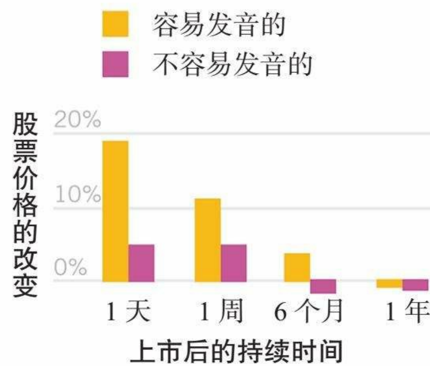
图11–5

认知流畅性

无论企业采用什么方法，科学显示容易的名字是大势所趋。

认知流畅性是一项心理学的研究，它测量的是思考某事情的容易程度。

心理学家发现名字容易发音的公司显然胜过名字不容易发音的公司。





心理学家认为早期的大脑可能进化出了对简单名字的偏好，回避不熟悉的名字，这成为了一种生存机制。**换言之，如果是熟悉的，说明它还没有吃掉你。**

利用认知流畅性

由于认知流畅性会影响人们花钱的方式，因此专业的公司命名人士警告公司不要选择不流畅的名字。当然总会有例外，但大多数人建议避免首字母，避免使用非目标市场所使用语言中的词语，避免难发音的词语。

决定胜出的名字

有时企业会想出几个可行的名字，用直觉来选名字是不够的。他们如何选出最好的名字？检验：



焦点小组：

召集一群自愿的客户，让他们记录他们对每个可能的名字的感觉，每个名字让他们想到了什么等



图形元素：

把不同的图形、字体、商标与品牌名结合起来，看对它进行品牌风格化后看起来怎么样



意见调查：

分发有关你的产品和可能与产品有关的备选名字的调查，看被调查者对哪个名字的反应最积极



市场测试：

在一些广告中采用一种名字，在另一些广告中采用另一种名字。让

客户用钱包选出获胜者

不只是一个商标

而是一个品牌的进程

你在考虑设计商标吗？《*Smashing*》杂志汇总了完成这一任务需要采取的所有步骤。

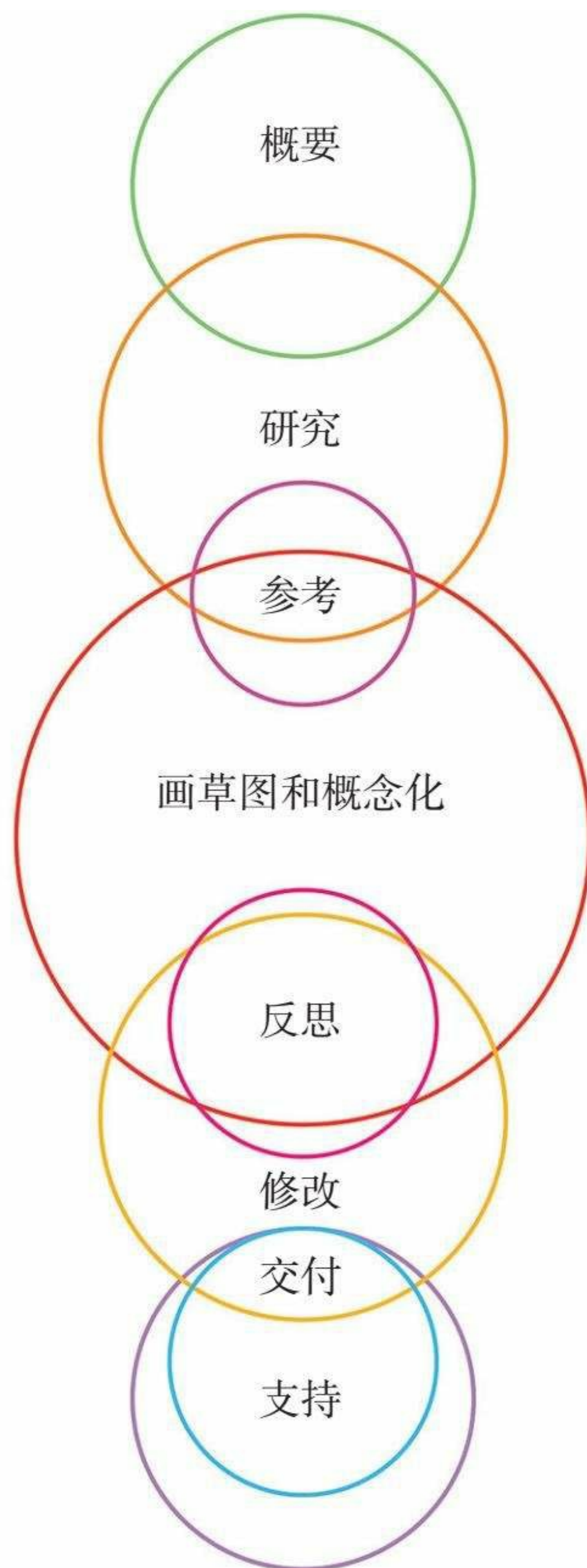

概要
研究
参考
画草图和概念化
反思
修改
交付
支持

图11-6

设计概要。在设计商标前完成一份设计概要。一定要清楚想达到的效果，这样你会有具体的标准。

研究。对合作伙伴或员工进行调查，收集他们对品牌和商标应该传递什么理念的看法。另外，实施一些行业研究，看看其他公司是怎么做的。了解什么可行，什么不可行。你的首要任务是解决问题，其次才是设计。

参考。看一看目前的商标风格，它可能与你创建的设计概要相关。不要复制其他人正在做的事情，而要认识到你喜欢的元素或潮流，以及你喜欢它们的原因，这会给予你有益的参考点。

画草图和概念化。现在到了有趣的部分，是时候发挥创造力了。在你的概念和研究基础上，开始画草图和进行概念化，至少设计出25种商标。这使你能够进行真正的探索，不会固守某种想法或风格。通过头脑风暴获得的设计可能会让你感到吃惊。

反思。在设计过程上投入了这么多时间之后，把它放一放，然后进行反思。把你的设计理念在一边放几天，然后带着新的视角回来，这样你就有时间把你的作品展示给其他人，收集他们的反馈。

修改与定位。根据你的反思和收集的反馈，回过头来修改你的设计理念。

呈现。创造杰出的商标是一回事，以适当的方式呈现它是另一回事。记住，当你呈现你的品牌时（带商标或不带商标），它关系到你试图引发的感受和你在创造的体验。呈现是关键。

打造品牌口号 图11-7

品牌专家彼得•汤姆森（Peter Thomson）为创业公司提供了一些有关选择品牌口号的好建议：

“最重要的问题是你将在什么地方使用品牌口号。它会出现在你的名片的背面吗？会出现在办公室外的标牌上吗？如果你的创业公司有一个古怪的名字，那么你应该在商标文字的下方固定搭配品牌口号，作为商标的一部分。老实说，如果你的公司名没有足够的行业认可度，人们不能一看到公司名就知道你是做什么的，你会希望商标下方缀着品牌口号。在这种情况下，你的品牌口号的受众就是那些打算购买你的产品，但从公司名上看不出你卖这种东西的人。”

1.品牌口号与你无关，而关系到排忧解难。

想象客户的苦恼使他们像一群脖子上戴着大挂锁到处走的人。他们在寻找打开这把锁的钥匙。一句现实、实用的品牌口号可能枯燥乏味，但如果它能清楚地解释你是做什么的，那就会对销售有帮助。

2.品牌口号不是品牌本质。

宝马的品牌本质是“卓越驾乘”（Driving Excellence），但他们从来没有把它作为品牌口号。他们使用过各种变形，从“驾驭汽车”（Driving’s Car）到“驾乘乐趣”（Driving Joy），再到经常使用的“终极驾驶机器”（Ultimate Driving Machine）。然而没有一个品牌口号完全揭示了宝马的品牌本质。伟大的公司之所以不吐露它们的真心，是因为内在的品牌本质关系到你的愿景，你希望对这个世界将产生什么影响。不要让品牌口号泄露公司最深层的秘密或者成为改变世界的宣言。

3.品牌口号不是你的特点和好处。

如果你希望品牌口号能帮你实现销售，那么你还不成熟。你不需要受众只基于品牌口号就产生购买的意愿，你只需要品牌口号能让受众足

够感兴趣，去更多地了解你的产品或服务。品牌口号的目的是激发兴趣。一定要明确你所服务的行业和为客户排解的忧患。

4.品牌口号不需要覆盖你所做的每一件事。

如果品牌口号变成了公司销售的产品或服务的清单，那真的糟透了。品牌口号应该体现你最擅长的服务，能获得最大利润的产品或服务，或者能最好地描述你在市场中地位的产品或服务。品牌口号应该有助于你聚焦。

5.品牌口号不是对销售成果的含糊承诺。

如果你的品牌口号中有“解决方法”或“利润”这样的词，那么你犯了一个严重的心理学错误，它涉及人们的购买心理。这样的品牌口号太含糊，没有什么用处。广告界有一句格言——“卖孔，而不是卖钻孔机”。这句话只有当人们知道什么是“孔”的时候才适用。如果你的创业公司处于新兴行业，那么人们可能还不知道他们需要“孔”。你的品牌口号只需要传播你做什么，而不需要传播为什么做。

6.品牌口号不一定要很独特。

不要因为一条品牌口号“同样可以适用于我们的竞争对手”而弃用它。对于初创公司，品牌口号与竞争对手的类似可能意味着你的品牌口号能够很好地描述你所在的行业。企业人格的独特性可能意味着合适的品牌口号应该不同于竞争对手的品牌口号。然而，品牌口号的作用不是为了体现你的不同，那是品牌名称、关键信息和品牌服务的作用。

创业公司的品牌定位

评价你的品牌

杰克·特劳特（Jack　Trout）在20世纪80年代初创造了品牌定位这种

说法。品牌的“位置”是指它在客户心里占据的空间。所有品牌在客户心里都占据一席之地，关键是定位要好，在客户眼中是积极正面的。成功的品牌看起来与客户很相关，而且对他们很重要。它们还是令人难忘的，因为单单是品牌就占据着独特的位置。用你的品牌定位传递价值观和品牌本质，不只是传递核心信息。这种方法有助于你创建长期战略，随着品牌的发展，你可以围绕这个战略做出调整。

	现有产品	新产品
现有市场	1 品牌关联	2 品牌延伸
新市场	4 品牌扩张	3 品牌多元化

图11-8

框架1——安索夫成长矩阵（品牌版）

安索夫成长矩阵（Ansoff Growth matrix）常常被用于企业战略。为了能让它用于你的品牌战略，我们对它进行了修改。你从左上角开始，顺时针旋转，这有助于你理解自己的品牌是否依然是适当的，能否被用于所有的象限（假定每个象限代表你的公司如何与某个客户群进行互动的特定情景）。

品牌化的组合	
实用主义的	理想的 / 梦寐以求的
一系列品牌	

框架2——品牌架构矩阵

品牌架构指的是公司拥有的品牌与使用的品牌之间的关系。这个矩阵的纵轴是品牌化组合的范围与一系列品牌，横轴更多地涉及实用主义

或理想化的性质，客户在品牌的价值中能够感知到这些性质。你可以把它看成是品牌属性或标准的归纳，这种标准用于发展属性并排列它们的优先级。

品牌定位举例

以下图表采用了品牌架构矩阵，探索了这些曾经也是创业公司的公司在品牌定位上采取的道路。



品牌颜色与它们的意义

为什么可口可乐和红牛用红色作为他们的主要颜色，而星巴克和约翰迪尔（John Deere）用绿色？颜色对不同的人有很多不同的意义。根据你的性别，它甚至能激发各种情感。而且，世界各地的文化对颜色的看法也非常不同。以下是颜色在不同文化中的意义的例子。



图11-9



颜色的色调和饱和度会产生很大影响，这同样取决于性别。但是不管色调，两性都倾向于选择蓝色作为他们最喜欢的颜色。



你的品牌颜色选择对每个看到它的人都会产生发自内心的深远影响。韩国首尔举办的世界色彩博览会（Seoul International Color Expo）最近实施的研究显示，人们在第一次见面的90秒钟内会对人、环境或产品做出潜意识的判断。在这些判断中，62%～75%是根据颜色做出的。你应该注意你用来代表品牌的颜色以及人们与这些颜色的联系。在为品牌选择颜色时，是不是不知道该如何着手？以下是帮助你启动的几个步骤。

了解你所在的行业

某些颜色更适合某些行业。例如，如果开一家有机食品店，那么你

会希望自己的品牌中有绿色的色调。在西方文化中，绿色意味着有机、春天、诞生、自然。大多数有机品牌会包含绿色元素。做些研究，看看你的竞争对手在用什么颜色。

了解你的客户

你的品牌颜色与你喜欢什么颜色无关，而关系到客户会对它做出什么反应。如果你针对的是女性客户，那么你的大多数客户不会喜欢浓重的原色。设计几个样本商标，把你所知的属于目标受众的一些人作为β小组。你通过他们可以了解什么颜色可行。

你对这个主题已经进行了详细的探究。颜色选择是相对独立的部分。

利用感官

完成品牌的视觉部分意味着巨大的成就，但是外观并不是品牌的全部。在打造客户体验的过程中，你应该结合所有感官。当论及感觉和情感，成功的品牌通常不负众望。感觉和情感包括：

我们通过感官来了解周围的一切。它们直接与大脑的边缘系统相连，边缘系统负责……

通过纳入其他感官，你激活了与感觉、记忆和情感相关的边缘系统。



图11-10

检验感官

你当然应该在你的品牌化过程中使用这种令人难忘的方法，但如何找到适合自己品牌的气味呢？以下是一些可行的做法：

考虑你的品牌人格

首先，回到你的品牌人格，问自己你的品牌是否具有“真诚”的人格，什么气味适合它？或许是新出炉饼干的香甜气味？房地产经纪人在销售房屋时常常会使用饼干的气味。什么气味适合你的品牌人格？

头脑风暴

想着你的品牌人格，通过头脑风暴，提出各种与这类人格相关的记忆与情感，列一张清单，可以请别人帮忙。列出很多潜在的选择比只列出一两个好，因为那一两个可能不可行。

检验

让已经成为你的宣传员的朋友、家人和客户帮你进行选择，缩小可选范围。让他们每个人记录他们的回忆，看你是否能把选项缩减到一种

气味。

问题：**你认为成为伟大的品牌意味着什么？**

海兹勒特：我认为大多数人没有搞明白“品牌”这个词。它最初是所有权的图形表征，后来我们把它变为公司的商标。很多人认为它涉及外观、感觉等这类事情，但它其实涉及你所做出的承诺。

你对客户做出了什么承诺？我认为大多数公司，尤其是成立时间不长或不够成熟的公司，在品牌的本质上投入了足够多的时间。你的承诺是什么，如何以符合你对公司的描述的方式实现它？

如何思考你的品牌亲和力

想出一个你非常喜欢而且对它绝对忠诚的品牌，问自己以下问题：

1.为什么它是你最喜欢的品牌？

2.你为什么对它忠诚？

3.如果价格上涨，涨多少会让你换其他品牌？

4.有什么其他原因会迫使你换其他品牌？

认识自己为什么忠于某个品牌能帮助你了解客户的心态。这种与客户站在一起的方式有助于你把注意力集中在提供价值上。它还能帮助你聚焦于品牌当前的地位，制定出实现目标的战略，这一切都基于为客户提供价值。

无论你在品牌争论中站在哪一方（比如早些启动或等一等），以下有一些需要你额外思考的事情。写出你的答案：

● 接触你的目标受众。谁是你的目标受众？你的品牌标识是否与他们相关？如何相关？

● 社交媒体。在你的创业公司中，谁在使用社交媒体？他们如何使用？它与你的品牌价值是否一致？

● 如果潜在客户/用户向其他人描述你在做什么，他们会怎么说？你希望他们怎么说？

● 如果出版物和媒体要采访你，你会如何回答采访者的问题？你向公众传递了什么信息？

● 人们通过你的网站对你的业务会有什么样的了解？网站往往是人们与你的品牌发生交互的第一个交互点。

品牌化组合的整体感觉有助于你走出去，获得创业公司的所需资金，我们将在下一章探讨资金的问题。

做好准备

在创业之旅的这个时刻，对于希望自己的企业是什么样，它与其他企业有什么不同，能提供什么价值，你可能已经有了很好的构想。退后一步，再看一遍本章探讨过的概念，看一看哪个元素有帮助。

如果你想企业获得成功，就必须从某处开始。以下是让你行动起来，建立品牌的一些事项：

● 给你的品牌命名。

● 打造商品的本质。

● 为创业公司设计品牌口号。

- 制定基本的品牌定位。
- 利用情感连接。



你已经在建立基础和打造体验上下了功夫，接下来是很多人认为最困难的阶段，也就是超越创业初期，发展你的梦想阶段。

方程式这个部分发挥作用的方式

方程式的这个部分将会提供一些有助于公司成长和拓展的答案，你的创业公司将取得成功并保持发展势头。

资金元素

找到融资方法，建立可持续的财务模式非常重要。在第12章中我们将探讨核心元素和模式元素，这样你可以更好地了解现有的资金来源和企业的潜在模式。

营销元素

在营销上你可以强调公司对潜在客户和现有客户的价值。在第13章中我们将探讨计划元素和渠道元素。它们可以在预算很少或没有预算的情况下发挥作用，随着营销预算的增加，你可以扩大它们的规模。

销售元素

运营成功的公司需要把东西卖出去。销售是完整方程式的基本组成。在第14章中我们将探讨最适合你的渠道元素和促销活动元素。

拓展元素

并非所有的企业都会成长到相同的规模。拓展能力取决于在恰当的时间利用恰当的事物。在第15章中，我们将探讨核心元素和测量元素，帮助你沿着最佳路径前进。

创新元素

为了保持领先和有竞争力，你必须不断创新。在第16章中我们将探讨各种方法元素和引擎元素，比如设计思维和战略预见。

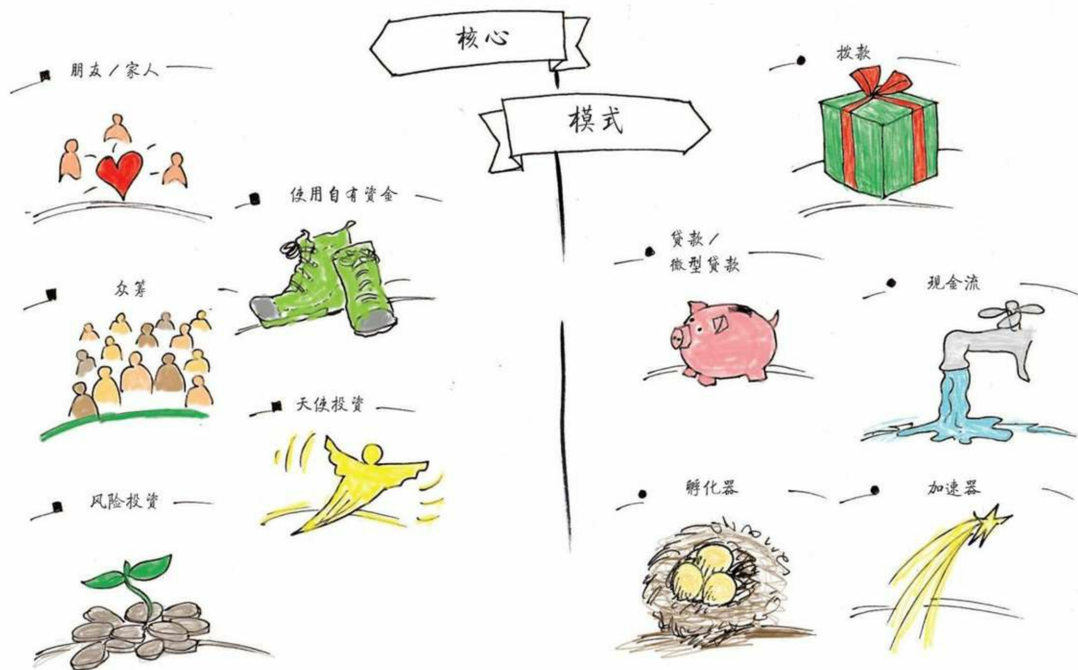
X因素元素

其他因素也会对你的成功发挥作用。在第17章中，我们将探讨恒定的X因素和可变的X因素，帮助你走过创业之旅。

让我们开始吧……

部分4
发展梦想


Fn



资金
发展梦想
挑选一种获得资金的策略
权衡天使投资和风险投资
推广宣传的艺术
除了投资者：贷款、拨款与现金流
创业公司的燃料：加速器和孵化器
核心
模式
朋友/家人
使用自有资金
众筹
天使投资
风险投资
拨款
贷款/微型贷款
现金流
孵化器
加速器

CHAPTER 12
没钱，没借口

利润是有益的。

——卡尔·贝尔博士（Dr. Karl Baehr）

事实会证明创业是你所做过的最困难的事情之一。这就像西西弗斯（Sisyphus）推石头上山，就在他觉得自己快到山顶时，却滑到了山底。

从朋友、家人到天使投资和众筹，总有适合每类创业的机会。最重要的因素是要知道什么时候筹集资金，筹集多少，以及应该采用哪种筹集资金的方式。你会发现筹资的旅程很少会是一条直线，你会在看似不可能的地方发现机会。在本章中我们将探讨各种各样的资金元素。

挑选一种获得资金的策略

筹资是一种表演技巧的练习，目的是说服人们以投入金钱的方式与你合作，人们希望你的创业能够给予他们很多倍的投资回报。对大多数公司来说，在某个时刻都需要解决资金的问题。无论你采用什么样的获得资金的方法（例如朋友和家人、众筹、风险投资、小企业贷款），一定要充分利用它帮助你的企业成长到另一个层次。

资金策略的选择取决于很多因素。你的公司属于什么类型？你需要多少资金？你将拓展业务吗？你会如何使用这些资金？最重要的是，你

将如何利用它？很多年来，筹集资金的过程包含一系列熟悉的名称——“朋友和家人”“天使投资”“银行”“风险投资”。在如今的创业世界中，这些机会依然存在。此外，还出现了众筹、加速器/孵化器等新机会。这样开办某些类型的企业需要的资金会较少，我们会在下个部分对此进行探讨。

创业方程式：资金

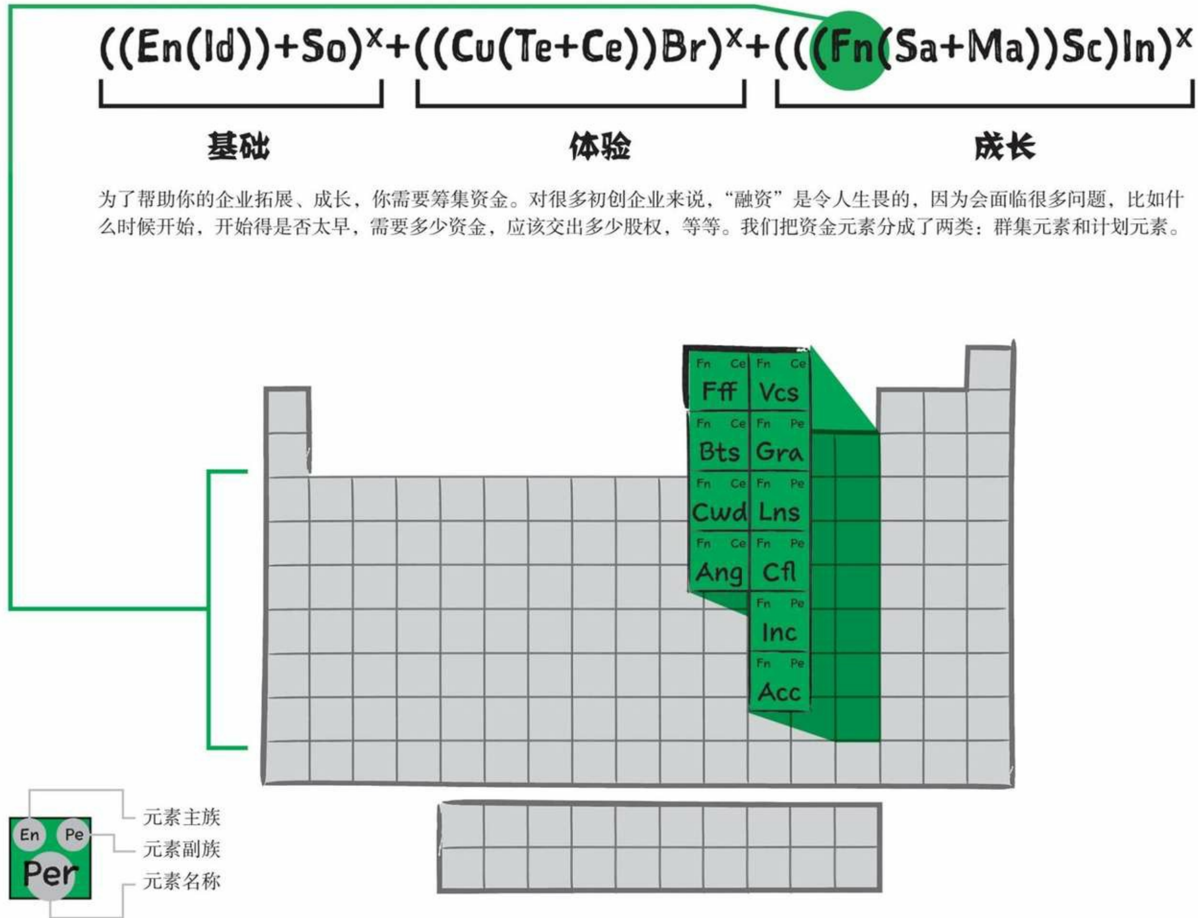


图12-1

资金群集元素

资金群集是一群个体，他们在企业生命周期的不同阶段帮助它获得资金。有些个体比较开放、不太正式；而有些则是正式的、机构性

的。并非每个创业公司都会利用所有的群集类型，有些企业甚至一种都不用。

朋友/家人（Fff）

朋友和家人可以为你提供原始资本，帮助你启动，直到你能找到进一步的投资。

众筹（Cwd）

众筹就是聚集资金以支持一项计划，这些资金来自许许多多的赞助者，也就是“群众”。众筹通常借助网络平台在线进行。

天使投资（Ang）

天使是高净值个体，他们在创业企业的早期阶段拿自己的钱进行投资。当企业需要更多资金以发展到下一个阶段时，机构性的资金比较合适，通常此时天使投资开始进入。

风险投资（Vcs）

风险投资来自机构性资金，采用有限合作的方式对初创公司进行投资，对初创公司的运营历史有限制，而且初创公司不能通过发行债券来筹集资金。

资金计划元素

这类资金来自其他组织提供的计划或你自己的内部运营。它可能包括政府计划、银行或创业公司发起的计划。

拨款（Gra）

拨款是一方支出的非可偿还资金，拨款方通常是政府部门、企业、基金会或信托基金机构；接受方通常是（但并不总是）非营利组织、教育机构、企业或个人。

贷款/微型贷款（Lns）

贷款是可偿还资金，要被分期偿还给提供资金的机构。通常要支付出借者一定数量的利息，并归还他们的投资。

现金流（Cfl）

现金为王。这是由业务产生的现金，属于营业资本，它可以被用作贷款和其他债务工具的抵押品。

加速器（Acc）

加速器是适用于创业早期阶段的工具或辅导计划。企业需要通过竞争申请加入加速器计划，竞争的依据是企业的构想和团队潜力。

孵化器（Inc）

孵化器在加速器之后发挥作用。如果加速器类似于本科教育，那么孵化器则类似于研究生院。孵化器主要在创业公司快速成长的顶点给予它们种子资金。

选择一种获得资金的策略

	自力更生	真正的天使	超级天使	风险投资
平均初始投资规模	他们所能找到的任何资金；把利润进行再投资	1万~5万美元	5万~10万美元（每个超级天使）；早期一轮投资总额达到50万~100万美元	100万美元以上
与创业者的关系	自己	家人、朋友、同事	同事、了解行业的专家、可靠人士	纯粹的生意关系
钱之外的额外价值	血汗与眼泪	除了现金投资之外，几乎或完全不参与公司的运营	参与程度从非常小到大量参与。他们能够提供行业专业知识和广泛的人脉	大量参与公司的运营，对公司进行很多指导，未来有可能接管公司
投资的典型理由	希望实现控制，掌握全部股权，相信可以靠自己实现目标，为企业的持续成长进行利润再投资	他们和创业者是朋友，具有这个行业的知识	他们通常进行多个投资，希望其中之一能做大	他们看好公司的业务规划，如果公司做大了，他们希望能占很大股份
创业者找他们投资的原因	因为可以快速而容易地把个人账户里的钱转到公司账户里	他们几乎不参与公司运营，把控制权留给创始人	通常可以在早期退出，投资快，提供对创业者友好的条款，不要求控制公司。他们具有社会影响力，能提供"全明星"的行业人际网络	他们通常会投入大量资金，从头至尾都会与创业者并肩战斗
创业者不喜欢这类投资的原因	有可能限制成长速度和拓展能力	为了资金额达到50万~100万美元，需要有更多投资者介入	他们会要求用看似不多的现金投资换取一大块蛋糕。有些创业者（并非全部）得不到超级天使的大量关注/投入，因为天使投资投了上百家公司	常常不得不放弃对自己公司的控制权，由于投资者进入董事会，因此创业者面临着来自投资者的更大的压力

图12-2

	自力更生	真正的天使	超级天使	风险投资
投资的公司类型	在车库里产生的大胆想法，有可能改变世界或者至少能够让人生活小康	充满激情的项目，涉及他们信任的朋友、事业或创新	很多处于早期阶段的创业公司，通常是社交应用或其他以消费者为导向、基于网络的创新	需要提前支付高额研发成本的公司，比如生物科技公司
投资组合/投资策略	他们可能会同时运作其他一些公司，这取决于经验水平，例如第一次创业或卖出过3家公司	他们几乎或完全没有投资组合策略。他们为自己的所知和所爱投资	他们通过对大量创业公司进行投资来分散风险，希望有一两家公司能取得成功	具有非常聚焦的投资策略，根据资金的类型，具有固定的时间线
如何赚钱	让公司盈利	由于没有一致的策略，所以他们的投资回报可能是损失；当然有人投资彩票，可能会中大奖	可能会通过可换股票据获取一些现金，否则通过基于一些定向收购（或大或小）的投资组合策略来获利，例如投资500家创业公司	投资过程中的利息收入和管理费，当投资组合中的公司上市或被收购时，会获得巨大的回报

一张百元美钞与一个梦想：用100美元自力更生

当很多创业者打算开办公司，但不知道从哪儿开始时，他们会采取像加奈开创WWE公司时的做法：用自己的钱投资公司。10年前大多数创业者没法选择依靠自己少量的资金来创业，如今创业的成本大大降低，有100美元和一个梦想，你就有可能开创一家公司。

练习：探索靠自己少量的资金创业

对开创企业需要什么进行评估是一个好主意。完成以下步骤，判

断为了开办公司，你在财务方面需要什么：

1.**产品。**查看你将提供的主要产品/服务。

a.我能自己创建它吗？如果不能，我是否能引入一位具有所需技能的共同创始人？

b.为了制造出这种产品/服务，我需要什么材料？你需要这个信息去调查研究材料的成本。

2.**团队。**为了开始销售，我需要多少人？我可以自己来做吗？如果不能，我可以找谁来共同开创这家公司或作为我的合伙人？

3.**平台。**销售我的产品/服务的最低起点是什么？

a.我是否需要一个网站或者我是否可以通过社交媒体进行销售？

b.一开始我可以使用第三方的什么网站和应用？贝宝？Square？电子报大猩猩（MailChimp）？

提出这些问题有助于你进行精益的思考，了解开办企业真正需要什么。记住：你不需要达到完美再发布。你需要能够依靠骨干员工进行运营，在成长过程中，你能够管理并留住他们。

靠近的和个人的：朋友与家人

谈到开创企业，朋友和家人是你最先寻找资金的地方。在很多情况下，朋友和家人可以为你提供种子资金，让你的公司开始运作，直到你找到天使投资人或风险资本家。然而，获得资金的最短路径可能不是最佳路径。

虽然和你最亲近的人想给你投资，但他们可能没有足够的投资经验，不清楚投资风险。这类资金的另一个问题是会使人认为投资人理所当然对公司的发展方向有发言权。小心地评估你的选择，挑选对参与公

司日常运营不感兴趣的朋友和家人。

每个人都投钱：众筹的力量

即使有家人和朋友帮忙，你的资金可能依然不够。不过你有另外一个选择：众筹。众筹依靠的是来自大量赞助人的资金，通常通过网络平台在线进行。

当然，你也可能接触到其他资金来源，比如贷款、天使投资人和风险资本，如果不能，众筹或许是一种可行的弥补资金的方法，由此你可以测试最初的构想或讨人喜欢的最简产品，并形成宣传者的队伍。

为了开始众筹，你需要发布一个需要财务支持的声明（一般通过Kickstarter、RocketHub或IndieGoGo这样的服务）。众筹伴随着一些风险。如果你的集资目标没有达到，有些网站（例如Kickstarter）不会把筹得的资金转给你。不要求你达到目标的网站（例如IndieGoGo）会收取较高的交易费。还有些网站提供的是混合模式（例如RocketHub），你需要权衡各种选择，挑选最适合你的平台。

记住众筹并不被认为是传统意义的贷款。在大多数众筹宣传活动中，你需要为贡献者提供供应品（product offerings）、折扣或其他奖励。

我们有机会和RocketHub的首席技术官兼共同创始人弗拉德·维基切维奇（Vlad Vukicevic）聊了聊众筹。

问题：**你对众筹和专业精神的观点是什么？**

维基切维奇：我们最重要的基础信念是就众筹理念来说，我们不是什么对、什么错的仲裁者。我们说只要你的项目合法、得体，就可以在RocketHub上发布。这种开放的态度是进行调整或扩展的基础。如果

我们很封闭，可能永远也看不到创业、科学、慈善及艺术领域中这个重要的机会。

从众筹的整体宗旨来看，我们认为大约五年后，众筹会成为一个主流概念。它是筹措资金的另一个选择，尤其是对筹集种子资金，金额可以从几千美元到10万美元不等。

权衡天使投资和风险投资

在这个时候，你应该已经过了构想的阶段，而且已经自己干了一段时间，但是你需要雇人，开始生产。此时你需要比现有资金更多的资金，银行认为你的创业风险太大，现在你只剩下两个选择：天使投资和风险投资。

天使和魔鬼

如今在加速器计划和项目展示日中，我们常常能看到天使投资人。谁是天使？天使是高净值个体，他们在企业生命周期的早期阶段投入自己的钱。当企业需要更多资金以发展到下一个阶段时，机构性的资金比较合适，通常此时天使投资开始进入。

从传统上来看，天使投资人至少会拿出100万美元来投资。作为交换，创业公司提供可转股票据或公司的股权。大多数天使投资的投资额从25 000美元到50万美元不等。更大数目的投资通常会涉及多个天使，以分散风险。一般来说，天使可以弥补向朋友、家人融资留下的资金缺口。

风险投资的诱惑与神话

风险投资中包括有限合伙人（通常是富有的个人和养老基金）的机

构投资。有限合伙人把他们的钱放入基金，形成更大的基金池。然后这个更大的基金池给处于特定成长阶段的某些类型的公司投资。天使投资与风险投资的主要差别在于资金的来源。

天使投资者投的是自己的钱，风险资本家管理着来自很多人的基金池。平均来说，风险投资通常需要10年才能获得回报。不幸的是，并非所有接受风险投资的公司都能取得成功。

只有10%~20%的风投能够全身而退（例如上市或收购）。风投应该小心选择初创公司，权衡投资的时机。

虽然你有非常棒的想法，但如果太超前或者推销的是衍生公司（例如我们是……领域的AirBnb），那很可能得不到投资。我们不会探讨风投的投资机制，但我们可以告诉你，得不到投资与个人无关。

如果你尝试过筹集资金，就会注意到天使投资和风险投资之间存在“禁飞区”。天使投资的资金额通常为10万~75万美元。风投的起步金额大约为250万美元，有可能超过1亿美元。一些投资者，比如“超级天使”或辛迪加会投到这个范围。你在筹集资金上花费时间和精力，目的是筹到足够的资金，这样日后你就不需要再筹资了，但那会危害公司发展过程中的里程碑。

为股市而勤奋

在投资之前，风投需要数字，这包括运行与你的公司有关的各种场景模型（例如贴现现金流），提出不同的规划，对你的业务和它是否是好投资做出长期评价。

推广宣传的艺术

吸引战略投资的核心是杰出的推广宣传。清晰、简洁的宣传要表明你在解决的问题，还需要强调投资的优点。无论你的受众是谁，这样做都能使你传递聚焦而清晰的信息。我们从经验中知道：这太难了。

最后，你的推广要能让对方很快明白你的要点，吸引对方，这样他们才会有兴趣、有动力采取行动。我们建议你根据盖伊·川崎（Guy Kawasaki）的10-20-30PPT法则进行练习。“PPT应该包含10页，持续20多分钟，字号不应该超过30磅。”

概述众筹

众筹指的是个体联合起来支持并直接资助其他个体和公司的项目。对小公司和初创公司来说，众筹是创造工作岗位和发展的引擎。

众筹的演化

众筹的概念并不是全新的。它的出现要感谢其他融资观念的发展。



具体细节

小企业主（包括将要成立的企业和已经成立的企业）可以利用众筹平台启动他们的下一个项目。



利与弊

利	众筹平台也可以作为营销工具
	提供了获得反馈的论坛
	是相对便宜的融资方法
弊	能够筹集到的资金量通常有限
	公开了项目，有被山寨的风险
	资金可能会受到证券监管

有效吗

著名网站 Kickstarter 公布了自两年前网站上线以来的一些数字，这些数字令人印象深刻。当然不是所有的项目都很成功。

2011 年 4 月的整体数据

承诺 5 300 万美元	筹集到 4 000 万美元	资助了 20 371 个项目

成功率

43%	52%	90%	21%
43% 的项目取得了成功	52% 只得到一个承诺的项目取得了成功	90% 的项目获得了 1/3 所需资金	21% 的项目没有得到承诺

图12-3

各种平台概览

每年都会出现更多的众筹网站。我们来仔细看一看其中几个最受欢迎的网站。

	Kickstarter	IndieGoGo	Pozible	RocketHub	Causes/ Razoo/ Crowdrise	StartSome Good
组织的类型						
只有美国501（c）3组织					●	
只有营利性企业						
允许非公司团体	●	●	●			●
允许营利性和非营利性组织	●	●	●	●		●
项目的类型						
只有创意项目	●		●			
只有改变社会的项目					●	●
资金的类型						
未来收入分享						
全有或全无的模式	●		●			
保留你筹到的资金的模式		●		●	●	
混杂的引爆点融资模式						●
其他						
融资活动	●	●	●	●	●	●
创业组合					●	●

众筹如何发挥作用

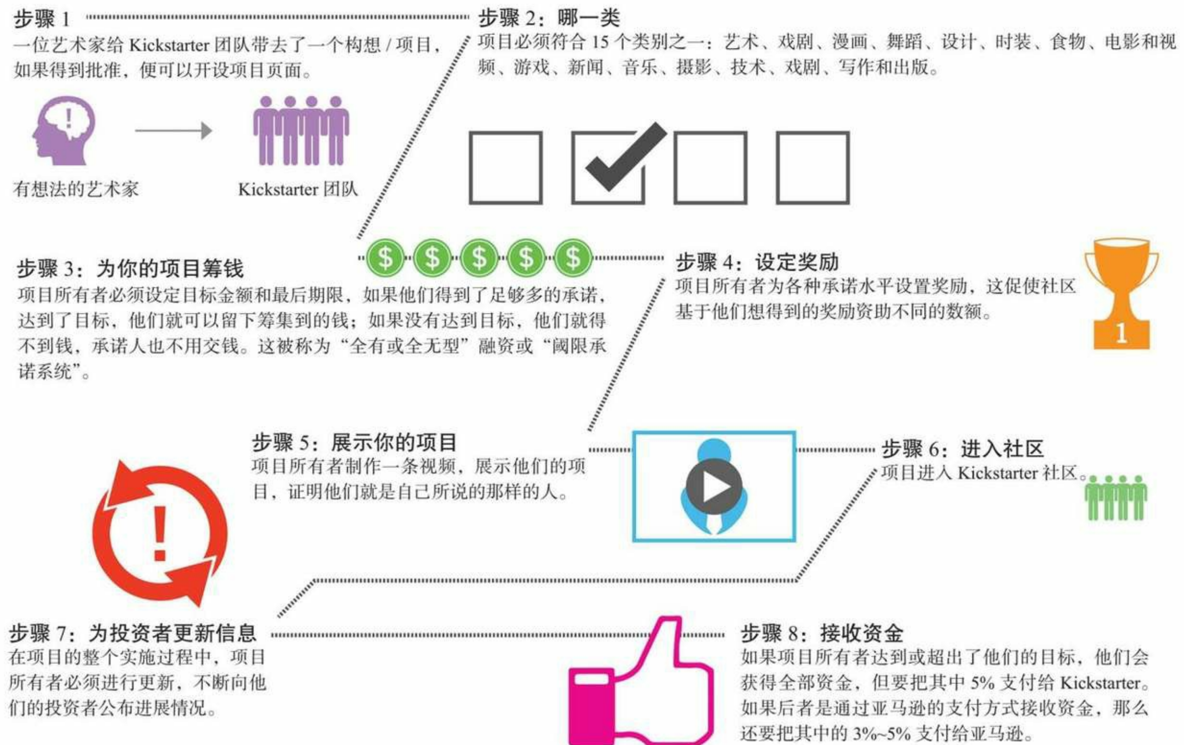


图12-4

充分利用众筹宣传活动

为你选择合适的网站

有些网站有重点领域，比如艺术或非营利项目，找到适合你的企业的网站

设定现实的目标和时间期限

融资目标太高或太低都会影响项目取得成功的可能性



制作宣传活动的视频

当面交流会取得很好的效果，有宣传视频的项目比没有的项目胜出 125%

提供奖励

如果你提供一些小奖励，支持者会更积极

先与家人和朋友联系

从内部圈子的口碑传播开始，然后在社交媒体上推广你的众筹活动

定期更新众筹进展情况

保持支持者的兴趣、参与度和积极性

练习：给你的推广宣传列提纲

（1）按照以下格式制作10页宣传PPT：

● **定义问题：**用眼前的挑战来准确地反映问题。

● **解决问题：**你的产品/服务将如何解决问题。

● **选择商业模式：**你将如何赚钱并拓展企业？

● **定义竞争：**市场有多大，还有谁在做这件事，你如何能做得更好？

● **指定团队：**他们是你的“精英团队”的成员。

● **列出粗略的财务计划：**你将在什么时候开始盈利？你将如何使用你正在筹集的投资？

● **解释发展里程碑：**筹得的资金将帮助你做什么？在这里你也可以描绘成功，让支持者们充满信心，说一说之前和你的公司类似的公司成功上市或被收购的例子。

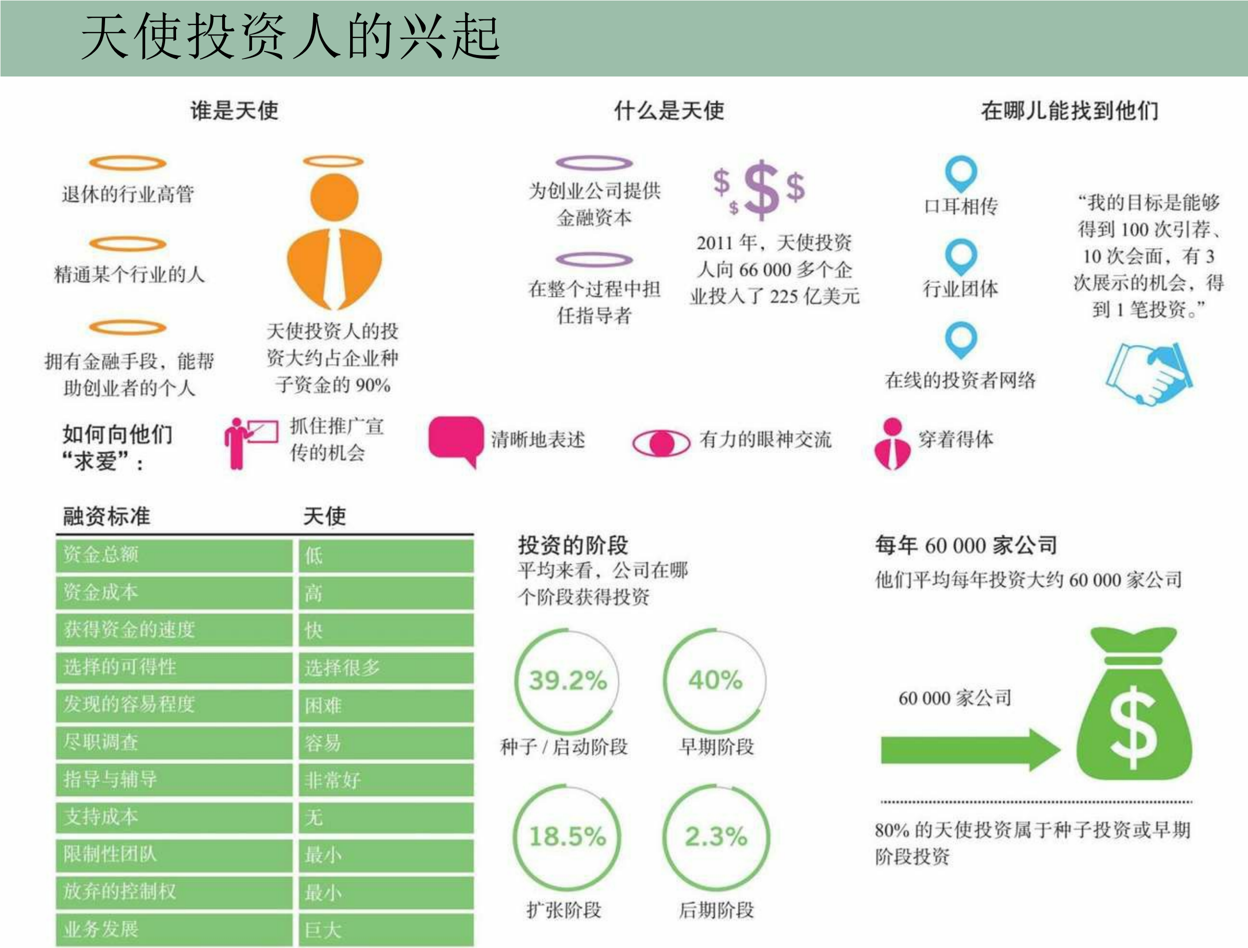
● **发出行动号召：**用一分钟时间快速总结你的宣传，告诉他们怎么做能进行投资，让他们现在就抓住这个机会。

（2）你的宣传应该持续20分钟左右，使用30磅字号。PPT展示可以提供生动形象的辅助，但你不应该把它当成“拐杖”。我们建议你在宣传中添加一些图像来加强效果。

（3）找时间和你信任的人进行练习，他们会给你有建设性的反馈。应该向经历过融资推广宣传的顾问或朋友求助。

除了投资者：贷款、拨款与现金流

现金流为王。现金流是运营资本，可以被用作贷款和其他债务工具的抵押品。风险资本和天使投资人适用于某些企业，但它们只占借款市场的一小部分。小企业的传统融资方法还包括小企业贷款、拨款、信贷额度、同行借款、应收账款融资。



融资标准	天使
资金总额	低
资金成本	高
获得资金的速度	快
选择的可得性	选择很多
发现的容易程度	困难
尽职调查	容易
指导与辅导	非常好
支持成本	无
限制性团队	最小
放弃的控制权	最小
业务发展	巨大

图12-5





每 10 个投资交易中天使会投资一个

47 天使投资人的平均年龄

106 400 2012 年天使投资创造的新工作



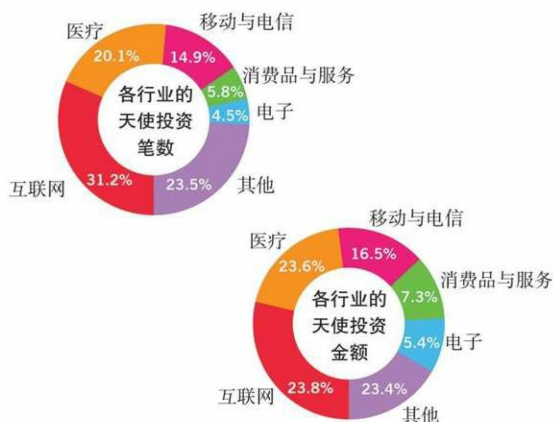
也就是每笔天使投资创造 4 个新工作



从 2002 年到 2012 年，积极的天使投资人增加了 59.2%（从 20 万到 318 480）



从 2002 年到 2011 年，投资的美元增加了 43.3%（从 157 亿美元到 225 亿美元）





所有天使都希望：在成功的公司中拥有股份

……通常拥有企业 5%~25% 的股份，5 年中每年的投资回报至少为 15%~20%，这取决于风险的大小

风险资本家的评价过程

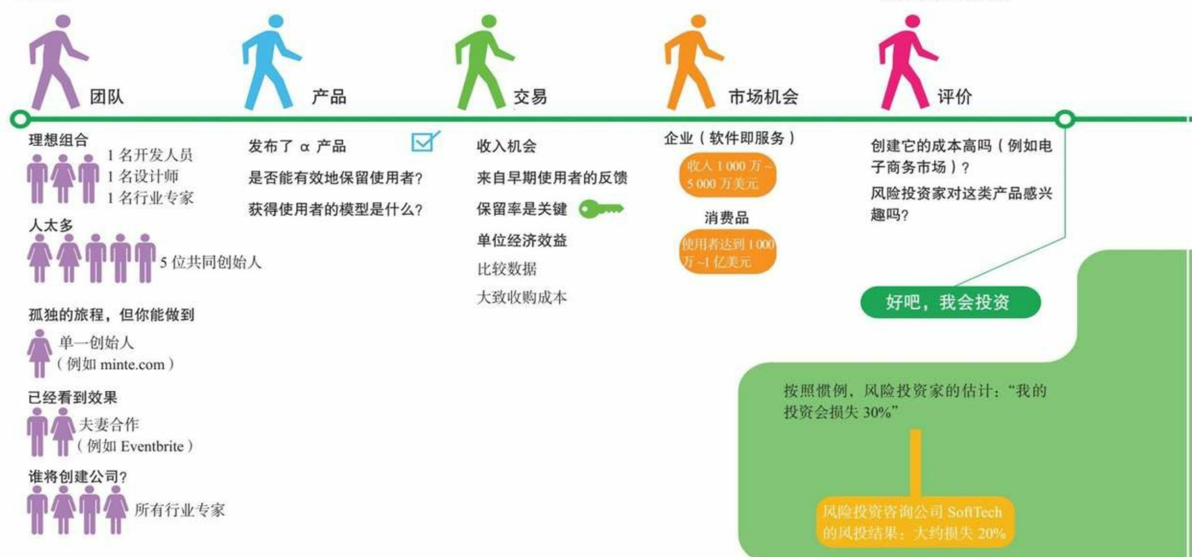


图12-6



了解创业公司的估值

早期阶段的估值并不能体现公司的真正价值，它体现的是投资者能从投资中获得多少收益。

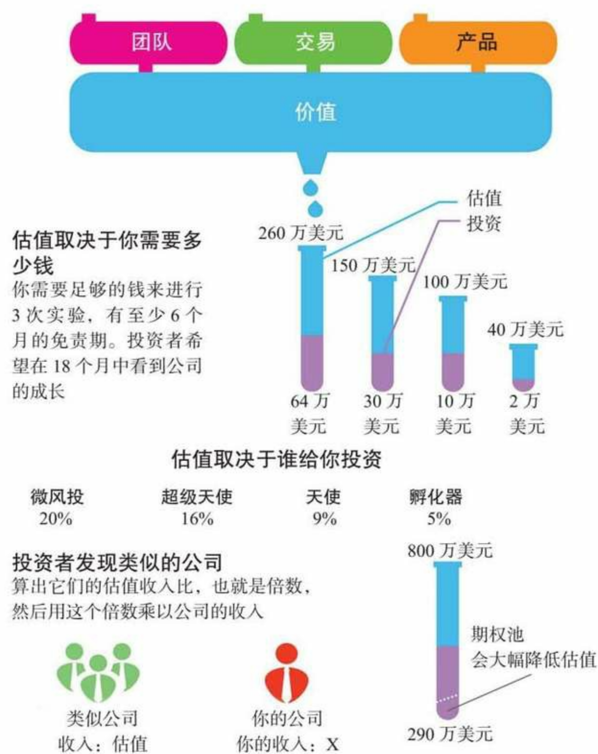
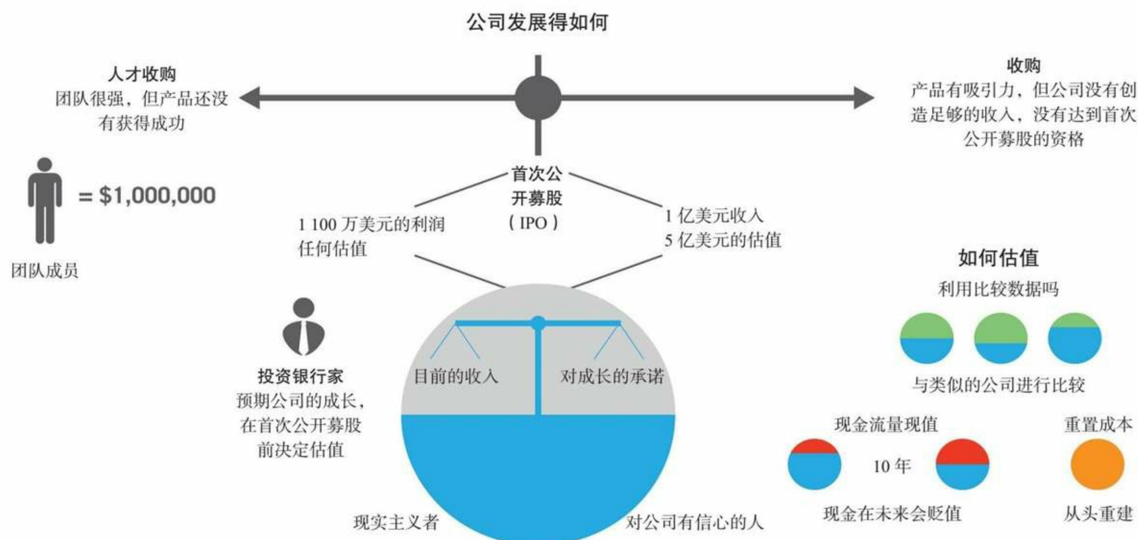




图12-7



为什么提供资金

	时间	所需资金	用于……	估值	种子投资人得到	A 轮投资人得到	B 轮投资人得到	你得到
酝酿	9 个月	12.5 万美元	最简可行产品的设计、制造和测试	50 万美元	25%			75%
商业化	18 个月	100 万美元	销售和制造 / 创制为持续发展提供支持	300 万美元	20%	30%		50%
成长	18 个月	240 万美元	扩张到新的细分市场 / 地区，品牌，重建	800 万美元	14%	21%	30%	35%
股权转让或首次公开募股	18 个月		发现、宣传、达成交易	2 000 万美元 / 1 亿美元	280 万美元 / 1 400 万美元	420 万美元 / 2 100 万美元	600 万美元 / 3 000 万美元	700 万美元 / 3 500 万美元

投资者的尽职调查程序

第一次会面

在第一次与初创公司会面时，我的目的是尽可能多地了解这家公司和团队


创始人 / 团队

几位创始人对彼此的了解如何？他们之间的互动如何？他们是否充满了激情？他们是否够格？和他们一起工作会怎么样


业务

我以某种形式查看了商业模式生成框架：价值定位、关键活动、关键合伙人、主要资产、销售渠道、客户细分、成本结构和收入来源。那是值得解决的问题吗？如果创业成功了，公司能值多少钱


进入市场

公司能否清晰地表达他们的价值定位？团队能否解释他们将如何进入市场？他们对竞争对手是否有很好的了解


角度

创始团队发现了什么秘密或洞见，而市场上其他人还没意识到它们？他们能够利用什么市场缺口来赢得巨大的份额

第一次会面之后

之后我会做尽职调查，检验公司的一些言之凿凿的说法


市场规模验证

首先要验证市场规模，以及公司提供的数据是否支持它。接下来我进一步深入研究市场的细微差别。市场有多集中？现任者在采取什么行动？他们将如何改变市场？创业公司会如何扰乱市场


自己做宣传的测试

我在办公室叫住几位合伙人，向他们推广宣传，看他们的反应。我也对妻子这样做。从某种意义上说，我在收集他们的粗略意见和有些偏颇的市场反馈。我也在测试宣传推广、进入市场的策略和公司的吸引力。这有助于我认真思考，检验我的一些假定



六度分隔

我在领英网上查看创始人的资料，发几封寻求参考意见的邮件，然后等待电话回复，获得最初的参考



图12-8

每个融资过程都是独特的。有时投资者对所投行业很有经验，或者很了解这支团队，两种情况都能显著加速投资过程。我希望以上的概览对融资过程中的关键步骤做出了清楚的解释并解答了相关问题。

风投条款清单路线图

风投条款清单为投资交易提供了指导方针和规定。它是投资者与寻求资金的创始人之间的合同性文件，包括一系列重要的部分，比如公司的价值，谁进入董事会，各方利益分配，如何保护投资，为团队抽出多少投资。

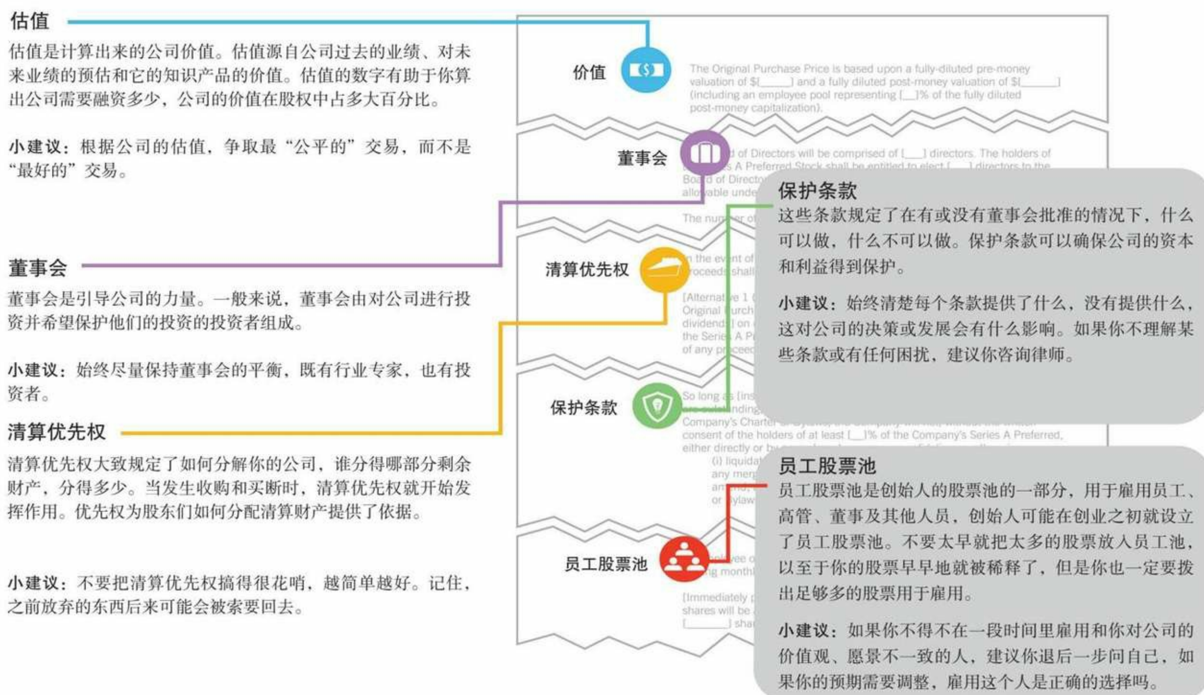


图12-9

贷款是需要将资金分期偿还给提供资金的机构的融资方式。在归还投资时通常要支付给出借人利息。这些贷款涉及信贷额度、采购、新设施的构建和购买已有企业的资金。

与贷款相似，拨款的目的是帮助企业发展。拨款有两个来源：政府和私人。与贷款不同的是，拨款是给予你的款项，你无须偿还。

当你的企业有一段历史了（通常两年），你就可以建立可偿还的信贷额度了。信贷额度是非常好的债务工具，可以支持工资支付这类事情，即使客户延迟付款，你也需要按时开工资。

创业公司的燃料：加速器和孵化器

加速器：全球的进取力量

加速器对创业生态系统的成长非常重要，因为它们为创新提供了培养皿并且创造了工作机会。最著名的加速器之一是YC公司（Y Combinator）。YC公司提供种子资金（这是最早阶段的风险投资），提供创业公司启动所需的资金。自2005年开始，YC公司资助了460多家创业公司，其中包括Reddit、Disqus、Dropbox、Heroku和Airbnb。

全世界有几百个加速器项目，包括其他一些著名的加速器，比如500Startups（美国）、NewMe（美国）、Springboard（英国）、FounderFuel（加拿大）、Startupbootcamp（欧洲——阿姆斯特丹、柏林、马德里）。还有一些专门化的加速器项目：

- **垂直聚焦。**综合的加速器，比如TechStars，证明这种模式有效。他们后来开始把自己的品牌许可给其他加速器，这些加速器聚焦于特定的行业或品牌（TechStars耐克+加速器）。因此我们看到了更垂直聚焦的加速器，比如医疗（例如Healthbox和Rock Health）、清洁技术（例如Surge和GreenStart）、硬件（例如Lemons Labs和Bolt），甚至政府。

练习：评价你的融资策略

我们建议你遵循以下步骤来评价你的融资选项：

1.有一个绝妙的构想，就这样开始创业了。你或许想先从家人和朋友那里筹集资金。如果你曾经有过成功的纪录，那也可以筹集到种子资金。

2.你是否有原型或得到证明的构想？或许有一两个客户？在这个时候，除了家人和朋友，种子资金或天使投资也是可选项。

3.你需要资金来创建产品/服务，但可以把它们直接交付给早期的支持者，那么你可以考虑众筹。

4.你是否已经证明了你的商业模式，是时候拓展业务了？此时风险投资是非常棒的选择。

5.如果通过投资者筹集资金不是一个选择，那么可以考虑贷款、信贷额度或拨款。

6.如果你有现金流，那么应收账款保收是弥补资金差距的一个选择。

- **非营利性的加速器。**并非所有的加速器项目都是为了盈利，例如加州大学伯克利分校发布的Skydeck是聚焦于工程和MBA的电子行业加速器，它的合作伙伴有劳伦斯伯克利国家实验室（Lawrence Berkeley National Laboratory）和其他一些机构。

- **软着陆加速器。**这是新近出现的加速器类型，各国发布的这类项目有挪威创新屋（Innovation House Norway）、意大利的心桥（Mind the Bridge from Italy）、西班牙的技术中心（Spain Tech Center）和德国硅谷加速器（German Silicon Valley Accelerator）等。

推广宣传的艺术

推广宣传法则

10/20/30

这个格式避免了直接进入展示，而是可以在展示前进行更多的对话。这些讨论就成为了推广宣传的一部分。

10 张幻灯片

从给风投展示到给合作伙伴展示，你需要一套幻灯片，它们遵循基本的结构，包含相关的视觉辅助手段：

幻灯片 1——定义问题
幻灯片 2——你如何解决问题
可选项：基础的技术
示范产品或样本视频
幻灯片 3——对公司和业务模式的概览
幻灯片 4——市场规模
幻灯片 5——竞争
幻灯片 6——团队
幻灯片 7——财务推测和里程碑
幻灯片 8——收入的使用
幻灯片 9——融资方法
幻灯片 10——总结 / 接下来的步骤和行动的召唤

如果你觉得这个结构太正式，史蒂夫提出了一种替代选择，就像有 3 幕的舞台剧：
第一幕——讨论
第二幕——推广
第三幕——演示



20 分钟的宣传

盖伊的建议：“你应该在 20 分钟内讲完这 10 张幻灯片。当然你有一小时的时间空档，但你用的是有 Windows 操作系统的笔记本电脑，把它与投影仪连好，使它能够使用大概需要花 40 分钟。即使安装调试进展得很顺利，听众也有可能迟到或不得不早退。在理想的情况下，你用 20 分钟做宣讲，留下 40 分钟用于讨论。”

30pt

30 磅字体

盖伊的建议：“我看到的大多数 PPT 的字号为 10 磅。演讲者把尽可能多的文字塞进一张幻灯片，然后照着念出来。然而当听众发现你在照本宣科时，他们会在你读出来之前把文字看完，因为阅读速度比说出来的速度更快。结果是你和你的听众不同步。如果你觉得只用 30 磅的字太过教条，我教你一种算法：找出听众中年龄最大的人，用他的年龄除以 2，那就是你的最佳字号。”

优秀推广宣传的 4 个基础

清楚

清楚而准确，清楚永远胜过过度和说服

简单

保持简单、清楚，去掉多余的部分，简化语言

练习

熟能生巧，让你的朋友和家人帮你做准备

激情

表现出你的关切，表现出对自己要实现的目标的信念，让你的演讲令人难忘

图12-10

孵化你的梦想

加速器的激增使人们很熟悉的一个老概念黯然失色，那就是孵化器。与加速器不同，孵化器持续的时间更长。孵化器能够以折扣价格提供共享办公室和服务，孵化还包括管理培训、营销支持，常常还会涉及某种形式的融资。

- **当地经济发展孵化器。**非营利性的，它们聚焦于在当地创造工作机会，发展经济。这可能意味着支持特定的目标群体或个人发展一类企业（例如服务类公司和高科技公司）。

- **学术与科学孵化器。**这些非营利性的孵化器聚焦于高科技项目，帮助技术实现商业化。相对于公司的创新，它们优先孵化内部的机构项目，不过它们也支持寻求商业化的外部项目。

● **企业孵化器。**这些是营利性的孵化器，通常热衷于高科技项目。这类孵化器也会帮助企业获得新技术、新商业模式和新市场，帮助它们保持创新，产生新的收入来源。

● **私人投资者孵化器。**这些也是营利性的孵化器，它们的投资组合通常由它们所投的公司组成。这些公司主要是高科技和生物科技创业公司。这类孵化器的重点是从这些公司的收购和上市中获利。

克里斯·舒尔茨（Chris Schultz）对财务、融资和启动新公司有一定的了解。克里斯是连续创业者，他在新奥尔良与其他人共同创办了共同工作空间（LaunchPad），通过Voodoo Ventures进行风险投资。目前他的工作项目是一个被称为Niko Niko的产品，这是一种团队快乐度追踪器，经理人可以通过它把情绪转化为具有操作性的数据。我们有机会和克里斯交流了融资的问题。

问题：**LaunchPad就像你的孩子。你和你的联合创始人如何开创了它？背后的动机是什么？**

舒尔茨：LaunchPad的诞生很简单。我有一些额外的办公空间，并把它们放到了克雷格列表网站（Craigslist）上。最后有两个家伙搬进来，他们成为了LaunchPad的合作伙伴。我们喜欢能一起工作，一起设法克服问题。于是在2009年，我们开创了LaunchPad，它引起了很大反响。

问题：**作为天使投资人，你看重公司的什么？**

舒尔茨：我主要看创始人、创始团队和共同创始人。不像某些加速器，我对共创团队没有特别的偏爱。我看到一些单一创始人的公司取得了成功。在最早期的天使投资阶段，我认为重要的是公司的构想或商业模式。我偏爱有丰富的行业经验的创始人。我说的丰富并不意味着20年的经验，可能是三四年的行业经验，但他们创办的公司必须属于这个行

业。他们还有客户网络，知道这个行业的运行方式。

问题：**如果资源有限，创业者应该把焦点集中在什么地方？**

舒尔茨：我偏爱有客户，能够制造出可销售的产品的公司。你的公司可能没有充足的资金，但拥有客户的事实会让投资者对你感兴趣。

做好准备

我们在本章中进行了很多探讨。在开始构建创业方程式的资金部分之前，确保你已经完成了本章的练习：

- 用自己少量的资金开始创业是一种选择。
- 打造你的推广宣传。
- 选择适合你的创业公司的融资策略。
- 评价加速器和孵化器，让它们支持你的成长。

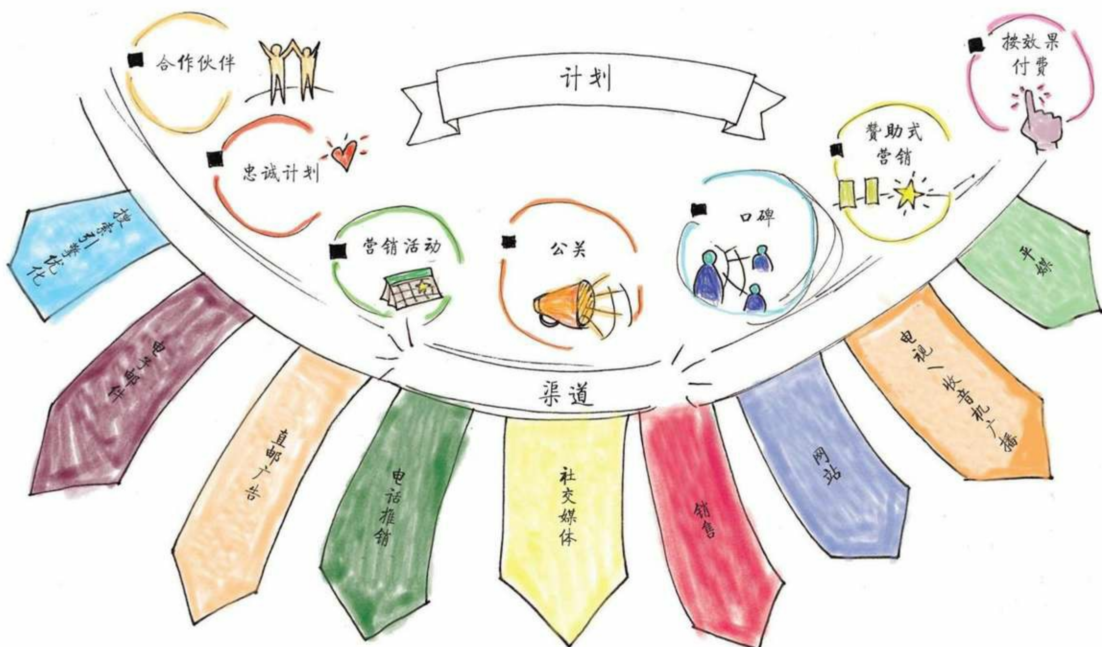
在第18章中，当我们汇总创业方程式的所有元素，为你的企业设置这些元素时，我们还会回顾资金的问题。


Ma

营销

发展梦想


概览
了解客户
世界上最简短的营销计划
创业企业营销方法调制术
集客式营销
增长黑客


计划
合作伙伴
忠诚计划
营销活动
公关
口碑
赞助式营销
按效果付费
渠道
搜索引擎优化
电子邮件
直邮广告
电话推销
社交媒体
销售
网站
电视/收音机广播
平媒

CHAPTER 13
创业公司的营销炼金术

> 做生意不做广告，就像在黑暗中对姑娘送秋波。你知道你在做什么，但其他人不知道。
>
> ——斯图尔特 • 布里特（Stuart H. Britt）

加奈帮助成千上万女性通过创办企业实现梦想的强烈愿望，促使她开创了WWE公司，但要想成功，只有强烈的愿望是不够的，你还需要营销。但是如果没有预算，怎么进行营销？

加奈知道她的营销方法需要聚焦于她一开始为什么创办这个组织，然后她着手尝试每一种可以获得的“免费”资源，最后在不到9个月的时间里在7个国家建立了55个分部。

尽管加奈发现充分的营销组合比较快速有效，但做起来并不容易。有时很难知道从哪儿开始，接触受众的最佳渠道是什么。在本章中我们将讨论营销元素，我们将它们分为两类：计划元素和渠道元素。计划元素是营销所使用的工具（比如增长黑客、合作伙伴、忠诚计划、营销活动、公关、口碑、赞助式营销、按效果付费），而渠道是你发现受众的地方（搜索引擎优化、电子邮件、直邮广告、电话推销、社交媒体、销售、网站、电视/收音机广播）。我们将探究营销的各种元素，提供一些练习，帮助你确定方程式中的适当元素。

创业方程式：营销

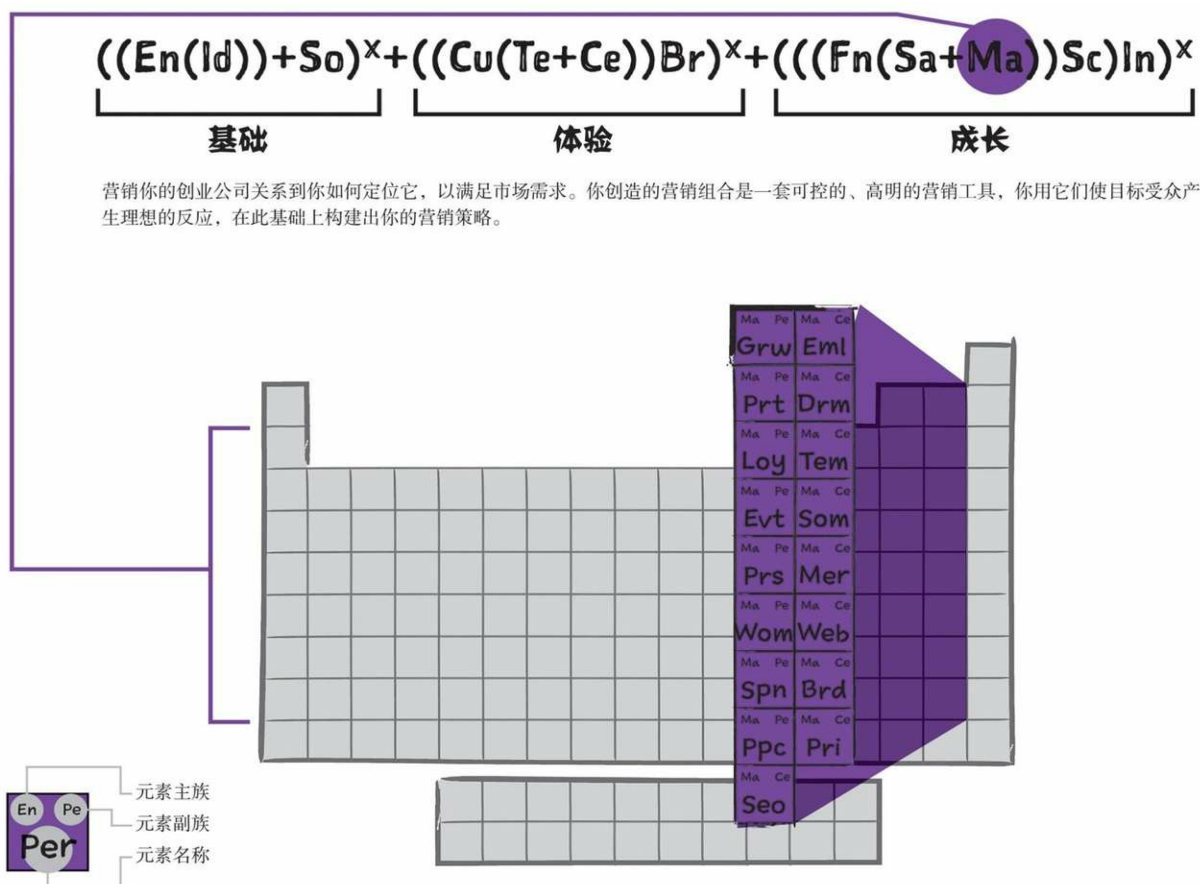


图13-1

营销计划元素

你可以通过营销计划整合你的营销组合，接触到未来客户，保持现有的客户关系。

增长黑客（Grw）

增长黑客具有绝对的焦点，那就是成长。这种计划中的每个方法、工具和策略都围绕着发展你公司的某个方面。

合作伙伴（Ptr）

当企业能够通过利用另一个企业的互补优势来更有效地实现他们的目标时，就可以发展合作伙伴计划了。合作伙伴可以为提高品牌知

名度、增加客户获取和产品销售做出贡献。

忠诚计划（Loy）

忠诚计划的目的是通过鼓励购买行为来促进品牌忠诚度。

营销活动（Evt）

营销活动是根据客户需求创造出来的体验，可以是线上的，也可以是线下的。

公关（Prs）

公共关系指的是管理与你公司有关的信息的传播，尤其是通过新闻媒体的传播。

口碑（Wom）

当有关公司或促销的消息像病毒一样从一个人传给另一个人时，就发生了口碑营销计划。口碑是不花钱的营销。

赞助式营销（Spn）

赞助式营销就是通过另一家公司来提高公司的知名度，主要被用于实现特定的商业目标。赞助可以是资金支持，也可以是实物支持。

按效果付费（Ppc）

按效果付费是互联网广告的一种形式，当广告被点击了，广告客户才会付钱给你。这种营销的设置通常围绕特定的关键词，有特定的预算和标准。

营销渠道元素

营销渠道是公司可以通过一系列活动来推销他们的业务的领域。营销策略包括策略和活动，这些活动运用了多营销渠道的组合。

搜索引擎优化（Seo）

搜索引擎优化是一种方法，当某人搜索你的网站时，搜索引擎优化能够影响搜索的效果。搜索引擎优化是提高网站可见性的简单方法，不用花钱。

电子邮件（Eml）

电子邮件营销就是通过现有客户和未来客户的电子邮箱（比如gmail、雅虎邮箱或Microsoft Exchange）来联系他们的一种方法。

直邮广告（Drm）

直邮广告就是通过邮件直接对现有客户/未来客户做广告。广告的目的是诱使客户采取行动。

电话推销（Tem）

电话推销就是公司主动给非客户的陌生人打电话，目的是让他们关注公司，购买公司的产品或服务。

社交媒体（Som）

社交媒体是各种虚拟的网络、网站、社区和应用，它们使个体可以互相交往，交换信息、想法和观点。

销售（Mer）

你通过零售商店售卖你的产品或服务就是销售，包括线上的销售和线下的销售。

网站（Web）

网站是互联网上的一个位置，它聚焦于一个公司、一个人、一个地方、一个主题或一系列相关的产品。网站通常有多个网页和能引导到这个网站的域名。

电视/收音机广播（Brd）

电视或收音机营销是广播营销的一种形式，它通过向大众传播使人们了解你的公司。

平媒（Pri）

平媒营销就是通过印刷品为你的公司做广告。平媒营销最常见的形式是报纸和杂志。

概览

我们常常看到人们把一些营销素材投放出去，看看效果，跳过了发展有效营销策略的重要步骤。然而，一些创业公司没有明白这个步骤的重要性，直到他们在无效的事情上投入了太多时间和金钱。我们也犯过这样的错误，但我们从中吸取了教训，知道计划有助于你实现目标，并充满你可以获得的资源。

练习：界定清晰的目标

任何策略都需要有明确的、可测量的目标。在做任何营销之前，问自己这个问题："我想完成的事情是什么，为什么它很重要？"回答可能包括：

- 创造收入。
- 建立知名度。
- 改变品牌认知。
- 招募新员工。
- 创造客户服务循环。

一旦知道了自己想完成的事情，你就可以设定清晰的、可测量的

目标并设定完成的具体日期和时间。这个过程的一部分是搞明白实现这个目标的原因。为什么要搞明白原因？因为这可以让你清楚地知道行动的重要性。以下是一些例子：

- 为了发现第一位付费客户，我将在2016年1月1日前建成一支10人β测试小组。

- 为了增进品牌知名度，我将在2016年3月20日之前与两位慈善家建立合作关系。

我们强烈建议为你的公司设定为期一年的总体性目标，即使你为实现这个较大的目标已经设定了小目标。

最棒的营销人员就是你

每个人都有不同的才能。但是如果你在开创或发展一家企业，那么你很可能是公司最好的营销人员。当被问及你的公司，表现出你的激情吧！虽然一开始人们不期望你达到完美，但他们希望看到创始人对自己的企业充满激情。

了解客户

在前面的章节中，我们谈到了你需要了解客户，以及怎么强调研究客户的重要性都不为过。以下是一些关键问题：

1.你想要接触谁？他们的性别是什么？他们多大？

2.他们如何度过线上和线下的时间？

3.他们上什么网？他们是否在网上某个地方已经聚集在了一起？

4.他们的担忧是什么？什么能够激发他们的兴趣？什么能够促使他们购买你的产品或服务？

5.为什么他们会购买你的产品或服务？为了把他们转化为客户，需要为他们提供什么类型的知识或信息？

这些问题的答案有助于你构建适合你的营销组合。温贝托·马塔斯（Humberto Matas）通过自身经验领悟到了解客户的重要性，他是DesignIt公司巴塞罗那分公司的任事股东，对以人为本的设计有着强烈的兴趣。4年前他的公司被DesignIt收购。我们有机会和他进行了交流。

问题：**你认为品牌体验和客户体验之间有怎样的联系或者没有联系?**

马塔斯：它们是实现同一目标的两种方法。我们使用不同的术语，因为不同的专业人士有不同的背景，但我们瞄准的是相同的目标：为客户提供适当的体验。品牌不再是一个概念。

问题：**如果公司刚刚创立，你认为他们什么时候应该把品牌作为工作重点?**

马塔斯：这是一个难题。我遵循的原则是，品牌是工作的结果。它从你所做的事情中显现出来，而不是像戏服一样套在你身上。当你有了足够多的客户，建立起了足够多的内部流程，能够应对你的顾客和客户时，你就会认识到你必须做些事情来管理通过渠道传递的信息或体验了。

世界上最简短的营销计划

一旦你设定了明确的目标，就该开始构建计划了。每个人都会以不

同的方式制定策略和计划，但关键在于找到适合你和你的团队的方法。我们汇总了一些受欢迎的、得到证实的方法，帮助你开始做这件事。

练习：SWOT营销分析

清单上的下一项是SWOT分析，其核心是一种市场研究方法。对于了解作为创业者，你是谁，你的品牌优势与不足，以及为什么目标受众应该选择你，这是一种非常棒的工具。

SWOT代表：

- 优势
- 劣势
- 机会
- 威胁

SWOT营销分析

SWOT客户分析

SWOT是一种研究市场的方法。对于了解作为创业者，你是谁，你的品牌优势与劣势以及潜在的营销策略，这是一种非常棒的工具。


优 势
什么事情你做得好？
你的独特技能是什么？
你拥有什么专家或专业知识？
你有什么经验？
劣 势
你在什么方面需要改善？
你缺乏什么资源？
公司的哪个部分不是很赚钱？
你需要在哪方面获得更多知识和经验？
机 会
你现在正向着什么商业目标努力？
怎样可以为现有的客户或顾客做得更多？
如何用技术提升你的业务？
威 胁
你面临着什么障碍？
最大的竞争对手的优势是什么？
你的竞争对手在做哪些你没有做的事情？

图13-2

计划中的计划

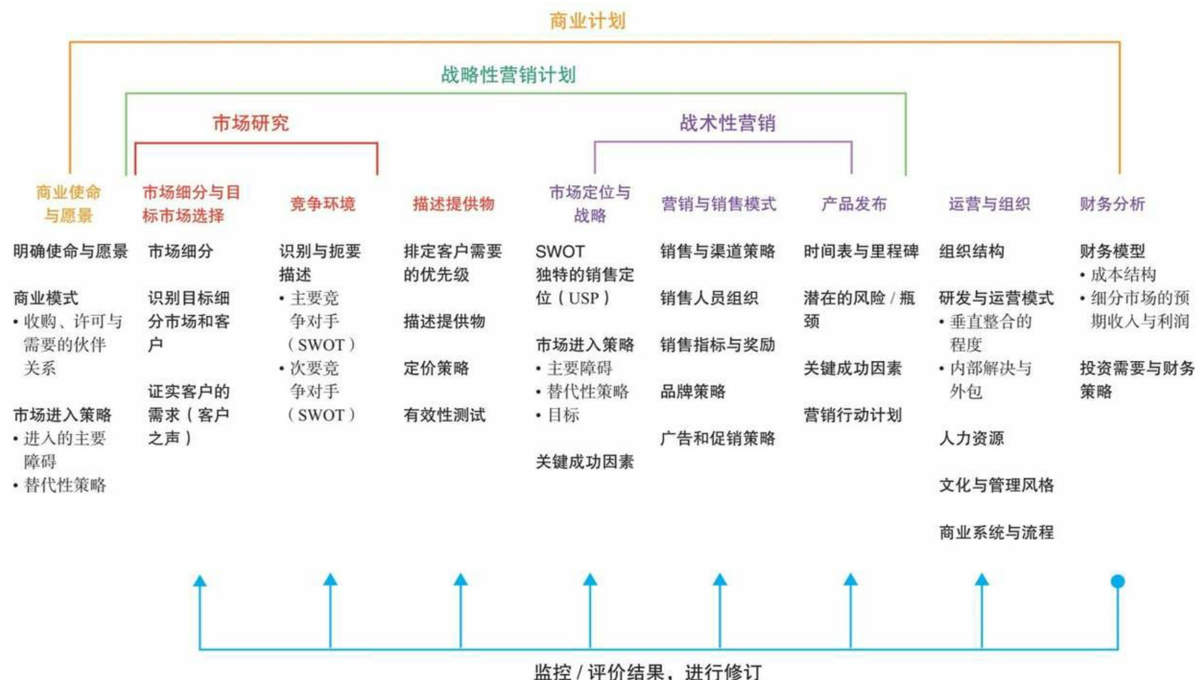


图13-3

世界上最简短的营销计划

	什么	为什么	什么时候	如何	多少	谁
产品	你需要什么产品	它满足了什么需求	你什么时候需要它	这种产品如何迎合需求	产品成本是多少？需要销售多少数量等	应该针对哪些客户群
价格	你打算卖什么价格	为什么这是合适的价格	这个价格多长时间有效	一段时间后价格会如何变化	会产生多少销售和利润	针对不同的客户群制定不同的价格
渠道	通过什么渠道销售产品	为什么选择这些渠道	客户在什么时候选择不同的渠道	我们将如何创建或进入这些渠道	这些渠道的成本 / 收益是什么	不同的客户群如何使用不同的渠道
促销	将使用什么类型的促销	为什么选择这些活动	时间选择、发布、生命周期等	将如何实施促销	促销的成本 / 收益	各种促销的目标群体

图13-4

我们会从世界上最简短的营销计划入手。这是凯利·奥德尔（Kelly Odell）编制的计划，它通过聚焦于重要的事情来处理业务。你可以从4P开始：产品（product）、价格（price）、渠道（place）和促销（promotion）。你将探究每个P与6个不可避免的问题的关系：（1）什么；（2）为什么；（3）什么时候；（4）如何；（5）多少；（6）谁。无论你选择什么营销方向，回答这些问题有助于你拥有良好的开端。

创业企业营销方法调制术

当有了符合当前需要的营销计划后，你就应该开始规划整体的营销策略了。时间非常宝贵，你应该考虑那些能够节省时间和金钱的选择。

我们建议你遵循以下5个步骤来构建你的营销策略：

1.**独特的销售定位（**USP）。它是营销计划的基本组成部分，创业者经常忽视了独特的销售定位。它反映了人们“为什么”从你那儿，而不是从你的竞争对手那儿购买。

在推广宣传时：

● 解释你如何为目标受众解决全面的问题；

● 强调与你的竞争对手相比，你对客户的独特价值；

● 承诺或保证在你所在的行业里，没有人曾提供过你将提供的产品或服务，用一句简短的话总结。这解释了“为什么”选择你的公司。

2.**列出你的优势。**列出你的所有优势，从第一个进入市场，到一流的客户体验等。这些优势将给予你指引，无论你选择什么营销渠道。

3.**确定产品/服务定位。**你的定位将决定客户如何看待你的产品/服务，最终将决定企业的成败。我们建议你采用以下框架：

● 为了（你的目标客户或市场）；

● 谁（提供了有说服力的购买理由/有什么需求）；

● 我们的产品/服务是（新市场或现有市场中产品/服务的定位点）；

● 提供（重要的益处，能够直接解释为什么从你公司购买）；·不同于（提供相同益处的主要竞争对手）；

● 我们的产品/服务（关键差异或涉及特定目标客户的差异点）。

哈雷戴维森摩托车（Harley Davidson）的定位是一个非常好的例子。

唯一一家为猛男（和“渴望成为猛男的人”）制造轰轰响的大型摩托车的制造商，他们主要在美国，渴望在个人自由日益减少的时代与牛仔们为伍。

准备好尝试一下了吗？用以下模板构建你自己的产品/服务定位。

4.**确定你的营销预算。**无论你有5 000美元还是不名一文，了解你在营销上要花多少钱都是非常必要的。不幸的是，我们没法提出一个默认金额。有人说营销预算应该占总预算的10%，而有人说应该占15%。

我们建议你应该计划将至少7%的全部预算用于营销，然后看看你的客户采用什么渠道。即使你只把1%的预算用于营销，也应该花时间选择适合的渠道。

把营销预算花出去之后，追踪并测量营销活动或渠道成功与否。你应该不只是追踪品牌知名度的关键绩效指标。仔细查看整个销售漏斗，判断下次应该在什么地方投入更多预算。

为了 你的受众

你的产品名称 是 类别名称

其提供了

主要益处

不同于 主要竞争者

其提供了

竞争者的主要益处.

图13-5 定位陈述生成器

5.**决定你的营销方法。**营销渠道那么多，你很容易花掉很多钱。怎么能知道你的目标受众聚集在什么地方？

- **问。**问一问没什么害处。如果你刚刚启动，那么联系你的人际网络，解释你想接触的客户类型。如果你已经有客户了，那么可以先问一问你的β测试员和营销推广人员。

- **研究。**加奈开创WWE公司时首先做的一件事是了解人口统计学行为和心理统计行为，这有助于她认识到什么对她的潜在客户很重要。

- **细分市场测试。**做完研究后，进行小型细分市场的测试，找到客户的甜蜜点。为了找到品牌的合适受众，你要允许自己进行尝试。

此外，在首次开始营销时，你不太可能有足够的资金同时顾及所有渠道。对于在什么地方开始以及在每个地方投入多少努力，你应该在广泛了解情况的基础上做出决定。

计划和渠道

营销策略分为两大部分：计划和渠道。计划是以客户为基础的一系列活动，它们有助于你实现营销目标。渠道是实施这些计划的地方，这样你的目标受众能够看到它们，并有希望参与它们。

选择从适当的计划元素开始

每家公司都拥有不同的营销资源，但是判断出你的企业应该运用哪种计划并非容易的事情。你需要进行一些测试来找到合适的组合。

打造体验

营销的很大一部分是创造客户体验，这既设定了对你的品牌的预期，又提供了一定程度的信任和客户从其他地方无法获得的价值。以下是一些有帮助的元素：

- **忠诚计划。**对于打造客户体验，我们已经讨论了很多。获得新客

户的成本大约是卖给现有客户的成本的5~10倍。根据曼塔公司（Manta）和BIA/Kelsey公司的报告，老客户每次购买时会比新客户多消费67%。设计忠诚计划的目的是奖励客户的购买行为。一定要确保你在为客户提供真实的价值并给予他们有意义的奖励。

- **营销活动。**在打造客户体验时，让客户彼此进行交往是打造推广宣传员的好方法。这样做的一种方式是进行营销活动。活动使你可以与客户直接交流（即使是线上的活动），设法调动他们的所有感官。但是如果你不小心，做活动会是艰巨而昂贵的任务。

- **赞助式营销**。赞助式营销通常与特定的目的有关，或者与目的是为了接触更广泛受众的宣传活动有关。你既可以是某个计划或活动的赞助人——你知道你的目标受众会参与这个计划或活动，你也可以为你和你的企业提供赞助。这种方式对双方来说都有利有弊，无论你如何分这块蛋糕，赞助式营销都会创造三赢——你、合作公司和客户。

让世界了解你

有些营销计划更多地聚焦于品牌的传播，这些元素包括：

- **按效果付费。**按效果付费是一种在线的广告模式，目的是增加网站流量。你可以实施按效果付费的推广活动，增加品牌知名度或推广特定的项目、产品或服务。它还是测试产品理念和新的传播形式的好方法。

- **公关。**公关具有双重职能，一方面它是一种营销手段，另一方面它有助于建立与记者和其他媒体人之间的关系。公关不只是发新闻稿，它还涉及通过你与新闻界的关系在多家报刊上同时发表经过精心制作的信息。但是公关的成本比较高，而且需要小心的经营。

- **口碑。**口碑依然是最强有力的营销形式，因为人们常常会购买自

己朋友和同事了解并信任的品牌。虽然口碑营销能把人们吸引来，但能不能留住他们就看你的了。

练习：如何进行口碑营销

根据尼尔森公司（Nielsen）的调查，92%的人比较相信朋友和家人的推荐，而不是其他各种营销手段，这使得口碑成为了最有效的营销元素。那么你应该从哪儿开始呢？

- 从朋友开始。你生活中的人已经认可了你的为人，因此你可以让他们宣传你和你的品牌。

- 发现有影响力的人。每个行业都有一些有影响力的人，你应该发掘利用这些人。把他们罗列出来，接触他们。你永远也不知道谁会喜欢你的东西，愿意支持你的品牌。

- 利用独特性。没人愿意分享一种产品或服务，除非它们很有趣。也许你的故事很有趣；也许你的产品具有独特的功能；也许你做事的方式与众不同。无论是什么，那都是你应该强调和突出的。

渠道

营销渠道是传播你的品牌信息和前文提到的营销计划的途径，它包括：

- **搜索引擎优化。**被用于改进网站的搜索结果，搜索引擎优化的主要目的是提高你的网站和内容的可见性。不进行搜索引擎优化就意味着没有来自搜索结果的流量。我们推荐Moz.com的兰德·费舍金（Rand Fishkin）和其他工作人员，他们非常擅长搜索引擎优化。

- **电子邮件。**你的收件箱里可能收到过这类渠道营销邮件。电子邮件是与客户保持联系，推广新产品、新服务的好渠道。2013年，全球大

约有近39亿个电子邮件账号，据估计，这个数字到2017年底会增加到49亿个。但是就像对每一种渠道一样，你应该做些调查研究，证实你的目标受众是否比较偏爱这种渠道。

- **直邮广告。**打开你的信箱，你可能会看到直邮广告的实例。虽然对于想生动形象地传播品牌的企业来说，这是一种很好的渠道，但随着邮费的提高，这种渠道的成本不菲。

- **电话推销。**电话推销就是通过给潜在客户打电话来营销你的产品或服务。因为不许电话骚扰的规定，这种渠道面临着挑战。

- **销售。**销售就是把产品放到商店货架上。支持销售的行为包括发放样品，提供产品展示，搞特卖。

- **网站。**你的网站就是你在互联网上的家。客户正是在这里了解你、你的品牌和你的主张。网站包括综合的电子商务平台、博客以及其他改善访问者体验的应用。这是帮助人们了解你的途径，一定要不断更新你的网站。

- **电视/收音机广播。**电视/收音机广播使你能在地理区域内接触更多受众。在不同节目中，插播广告的售价相差悬殊，这取决于节目是否在黄金时段播出。

- **平媒。**平媒广告包括报纸、杂志和广告传单。人们很难追踪平媒广告的效果，这主要取决于目标受众是否看到了你的广告，以及如果看到了，他们是否相信所看到的内容。

- **社交媒体。**社交媒体不只是你与朋友交往的地方。当你为了发现推广宣传者（对客户服务起到帮助作用）而构建社区时，社交媒体是你可以利用的沟通渠道。

集客式营销

当确定了对你的受众最有意义的渠道和你想开展的营销计划后，接下来的步骤是打造内部营销策略。目标是什么？帮助目标受众发现你。

你的目标受众每天都被广告所淹没。如果你就那么开始营销，无论投入多少钱，也无法与所有这些噪音相抗衡。然而，集客式营销帮助你把最合格的潜在客户吸引过来。以下是进行集客式营销的方法：

1. **专注于为受众中的缝隙群体解决问题。**在你的目标受众中有一些缝隙群体。把你的内容聚焦于他们，你更有可能培养出义务的铁杆宣传员。

2. **聚焦于购买循环。**人们会在购买循环的不同阶段发现你。提供卓越的内容有助于解答整个循环中的问题，帮助客户克服购买过程中的障碍。

3. **提供对受众有价值的内容。**你的内容应该关系到目标受众，而不是关系到你的品牌。尽管有时你可以向他们展示你的品牌，但人天生对自己、对自己的需求更感兴趣。

- **你的内容要有用。**内容应该有教育性，但你可以随意添加佐料，增加娱乐性。

- **你的内容要相关。**大多数人只关心他们自己和他们的需求。因此当他们在搜寻某物时，其实在寻找特定的答案。要创造符合他们需要的内容。

- **讲故事。**讲故事是让目标客户记住你的品牌和价值的重要方法。大脑加工信息的方式就是把它们转化为模式和故事。

- **高品质的内容。**令人反胃的废话已经有很多了，人们对此已经非常厌倦。他们需要高品质的内容。为客户定制内容，注意细节。

- **内容要真诚。**人们远远地就能感觉到虚假。他们不是在和品牌做生意，而是在和人做生意。

在进行营销和销售时，要聪明地工作，而不是仅仅是勤奋。建立满足你的时间和预算条件的集客式营销机制。找到最适合你、有助于设定期望的一致模式。

路易斯·豪斯（Lewis Howes）非常擅长基于需求和相关性建立客户平台。他曾经是两项运动的全美明星，现在他把自己的所学教给其他人并帮助他们追求卓越。我们曾有机会和他交流，了解他的人生历程以及他如何取得了今天的成就。

问题：**路易斯，谢谢你来这里。让我们从你如何开始从事如今的职业谈起吧。**

豪斯：在大学时，作为一名运动员，我是两项运动的全美明星。后来因为受伤停止了橄榄球运动，开始进入商业世界，想找到可以安身立命的职业和我接下来的目标。

我曾经把很多精力投入到对人的了解上，和很多有影响力、鼓舞人心、非常精彩的人交往和交谈过。这逐渐发展为“卓越训练教程”的播客，后来又形成了很多其他产品、课程和咨询服务。我依然在建设自己的公司，寻找改善和提高一个层次的方法。

问题：**在商业世界中你一开始的经历是怎样的？哪些转变的关键点使你达到了现在的水平？**

豪斯：在最初两年里，我大概有3位关键指导者，每周指导我一次。我以前是橄榄球运动员，所以没有商业方面的技能。我开始在网上

写内容，开始一对一地帮助别人。后来我开始把他们组成小组，开始演讲，特别是做有关领英网的演讲。

恍然大悟的时刻使我突然明白，作为一名企业家，为了拓展自己，我不应该再用时间换取金钱，而那正是我当时在做的。我进行几个小时的辅导可以赚几百美元，我一对一地指导别人使用领英网，以此换取金钱。

这种情况一直持续着，直到我第一次用在线会议给大约500个对了解领英网感兴趣的人做了一个演讲并赚到了6 200美元。在那次会议的最后，我为他们提供了一堂高级培训课，赚了6 200美元。当时我非常震惊，发现自己其实可以更好地利用我的时间、信息和技能，通过让一群人同时在线听我讲授，把它们转化为销售和金钱。这让我激动不安，由此我的事业一飞冲天。

渠道优化

你可能听到人们说你需要优化渠道。随着企业的成长，你必须这样做。一开始你不需要为此操心，只需集中精力获取你的前100个客户。这些客户有助于你了解什么方法有效，什么方法无效。你的任务是为他们提供最好的产品和高品质的服务，你还应该尽可能多地从这些客户身上吸取经验教训。

一旦你已经尽可能多地进行学习并且积累了前100个客户，那就是时候优化你的渠道了。以下是5种优化方法：

1.**把精力集中在最有价值的销售线索上。**如果你打算进行优化，就从你最重视的“销售线索”（指各类客户）开始。你需要知道自己为什么那么重视他们。他们的花费最多吗？他们最有力地支持了品牌吗？确定评估是否有价值的标准，将你的注意力首先集中在这些线索上。



图13-6

2.**他们如何发现了你?** 这些销售线索最初是如何发现你的？了解这一点非常重要。向他们提出这个问题，看大多数线索是否存在共同之处，因为这其中蕴藏着对你非常有价值的信息。

3.**优化你的内容。**随着公司的发展，你应该把尽可能多的时间用在公司的各个方面，包括你的集客式营销渠道。如果销售线索共享某个共同的主题，那么你应该优化你的内容以发现他们并发现他们如何找到了你。一定要采取多渠道的方法，这可以使他们感到你就在他们身边。

4.**确定合格的销售线索的标准。**如果是合适的线索，我们会知道，但我们并不总是知道什么时候该停止接近他们。即使人们来找我们，他们可能也并不打算和我们做生意。不要对每个来找你的人下功夫，最重要的是清楚标准，这有助于你发现合格的销售线索（例如你为这个产品

划拨的预算是多少）。

5.**测量，再测量。**无论你的企业规模多大，我们建议你测量一切。平均来说，你希望20%的集客式营销渠道最终能达成交易。如果达不到这个数字，你就应该返回第一步，确保你彻底清楚了有价值的线索的特性，从而优化你的营销渠道。

重视发展黑客

无论你委任团队中的一个人还是整个团队承担发展黑客的任务，发展黑客都应该得到你的关注，成为你的组合的一部分。

黑客寻找扰乱正常渠道的技术方法，并渗透到市场中。在创建公司时，你会考虑在哪儿可以发现目标市场。现在你应该开始考虑以富有创造力的方式闯入其他人还没有想到的新竞技场。当你开始用黑客的方式拓展业务时，旺盛的好奇心很重要。同样，提问题并允许自己探索这些问题也很重要。

发展黑客

无论你的公司处于哪个阶段，发展黑客都是发展公司重要的一部分。发展黑客可以被用于公司的各个方面，对于将其用于营销，以下提供了一些方法。

练习：制定你的发展黑客战略

为了在营销方面开始实施发展黑客，你应该：

1.检查你的营销策略

查看你的营销策略，因为它们关系到你的销售渠道，并列出：

● 你进行推销的每一种方式。

● 直接产生销售的策略。

● 每种策略花费多少成本（包括做这份工作的人每小时的工资）。

用这些信息评估对你真正有效的策略。

2.问“如果……会怎样”

在发展你的公司时，你应该思考其他人从来没有想过的事情。列出20~30个“如果……会怎样”一类的问题，探索不同的可能性。

3.聚焦于目标

之前你确定了自己想要实现的目标。现在做些小测试，看营销计划或渠道是否发挥了作用。在做测试时，你一定要认识到测试中的某些变量正是你获得成功的原因，或者正是成功的阻碍。你要留意它们并对它们进行微调，再测一次。

集客式营销与卓越的内容

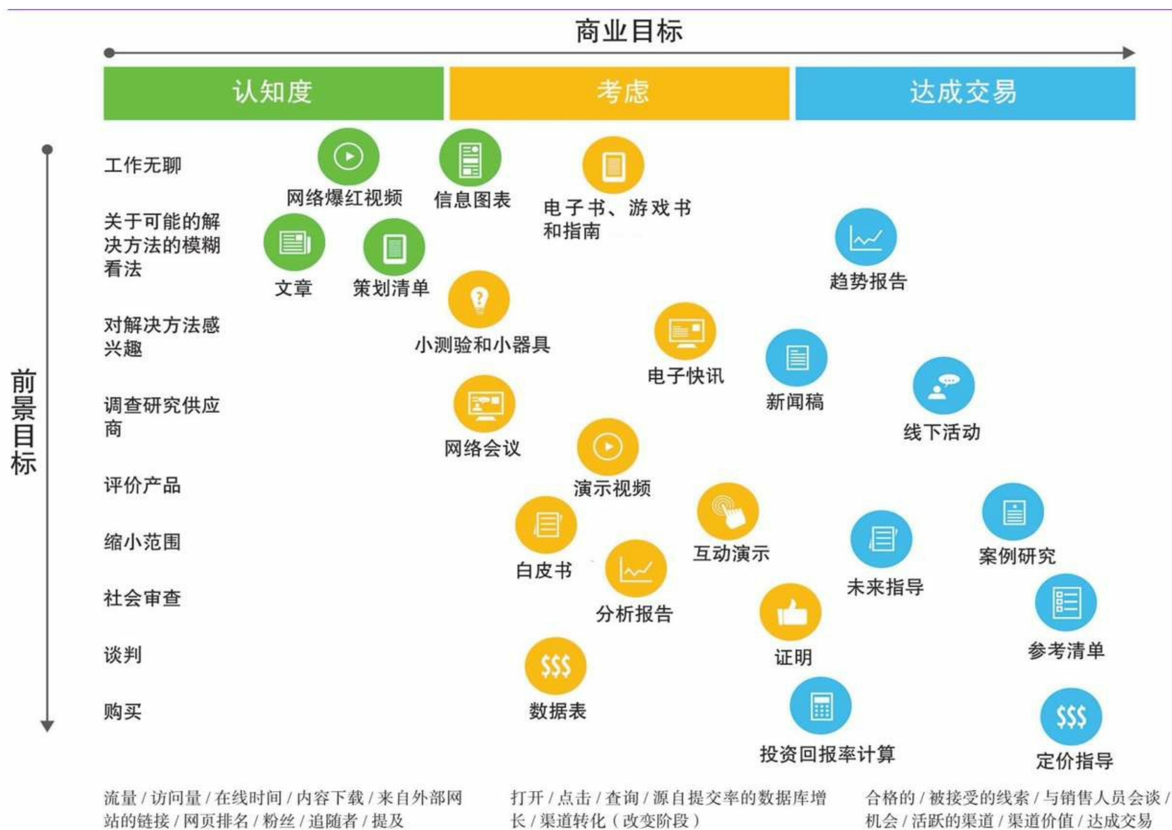

商业目标
认知度
考虑
达成交易
前景目标
工作无聊
关于可能的解决方法的模糊看法
对解决方法感兴趣
调查研究供应商
评价产品
缩小范围
社会审查
谈判
购买
网络爆红视频
信息图表
电子书、游戏书和指南
文章
策划清单
趋势报告
小测验和小器具
电子快讯
新闻稿
线下活动
网络会议
演示视频
互动演示
白皮书
分析报告
未来指导
案例研究
证明
参考清单
数据表
投资回报率计算
定价指导
流量/访问量/在线时间/内容下载/来自外部网站的链接/网页排名/粉丝/追随者/提及
打开/点击/查询/源自提交率的数据库增长/渠道转化（改变阶段）
合格的/被接受的线索/与销售人员会谈/机会/活跃的渠道/渠道价值/达成交易

图13-7



- **排他性。**如果你刚刚发布一种新产品或服务，那么应该把它提供给一小群β测试者，这是创造神秘感和需求的好方法。如果你已经有品牌倡导者了，那么可以把产品或服务先提供给他们，与他们建立合作关系。

- **自动化。**最消耗时间和金钱的两样东西是人力和复杂的流程。应对的方法是使用工具和可以使尽可能多的流程自动化的服务。查看营销的各个方面，看如何能简化它们，尽可能地实现自动化。

测量重要的指标

你的关键绩效指标要与如何测量营销方面的成功相关。它们有助于你发现哪些内容有效，哪些内容无效。关键绩效指标还能告诉你一个登录页面是否运转良好，或者访问者是否在某个时刻退出了。用关键绩效指标作为指南，这样你就不会偏离正轨太远，让自己陷入困境。你不应该太随意，这是可以避免的错误。以下是一些营销测量方法，你可以用它们测量你的营销组合的业绩：

内容出版最佳实践

了解你的受众

了解你的受众
小建议：要具体，针对个人

你很忙，他们也是
不要浪费你和别人的时间

不要只涉及你
表现出对其他人需求的兴趣，不要只对自己的需求感兴趣

待人如己
别人像你一样喜欢被提及和赞赏

限制寻求帮助的请求
理想的情况是控制在 10% 以下

保持应对性
24 小时内做出回应，力求更快

规划你的内容

你有多少时间？
实事求是，设定时间期限

每个月：内容策略
确定将会发生什么，为它设定计划表

每个月：关键信息
定义活动和事件的关键信息

使用编辑日历
从 TopNonprofits.com/edcal 上下载一个免费的

每周：批量进行内容创作
充分利用时间，尽量进行头脑换档

可以把时间安排提前贴出来
小建议：稍微变动时间设置，避免整点和半点

每天至少查看两次客户留言
如果只查看两次，建议一次在上午十点左右，另一次在下午晚些时候

你将如何衡量成功
小建议：设定可测量的目标，追踪过程

图13-8

发展黑客营销指标

重要的营销指标



图13-9

测量	接触	行动	转化	互动
测量品牌	独特的访问者 新访问者 品牌 / 直接访问 受众分享 （相对于竞争者）	销售线索数量 产品 / 服务互动百分比 每次访问页面数	销售数量 销售线索数量 追随者或粉丝数量	邮件列表的质量 重复交易 再次访问 退出调查——4Q
测量内容绩效	受众的分享 通过搜索能够看到你的内容的重要网站 追随者 / 粉丝数量 搜索的搜索 / 搜索呈现（可搜索性） 来自外部网站的链接 转介域名	页面互动率（蹦失率、每次访问页面数） 用户的分享量 PostRank 评分 评论与网站互动	通过互动工具获得注册用户和转化率 电子邮件或简易信息聚合的订阅量	活跃客户百分比（网站和电子邮件） 带内容的社交互动百分比，例如粉丝专页的评论 重复转化率 电子邮件的点击通过率
测量商业性	每点击成本和每笔销售的成本 品牌知名度	每次访问的目标价值 网上的销售线索贡献（金额，占总数的百分比） 单一导引销售成本 客户满意度	转化率比 销售渠道转化率 在线形成的销售、收入和产品 平均订单的价格或每笔销售的成本	留存销售增长与数量 每次访问的收入 每个渠道和分类的收入 客户终生价值 / 忠诚度

1.认知度

主要的关键绩效指标：网站流量次要指标：

● 来自外部网站的链接

● 转介访问量

● 集客式联系（订阅者、社交媒体追随者）

● 新访问者

● 回头客

2.销售线索

主要的关键绩效指标：总线索次要指标：

● 下载

● 销售线索来源（广告、直邮广告、电子邮件、电话、社交媒体、线下）·每个线索的成本（CPL）

● 线索的质量评分

● 前景

3.转化率

主要的关键绩效指标：客户次要指标：

● 转化率

● 获取客户的成本（COCA）

● 新客户

- 收入增长率
- 市场增长率

4.忠诚度

主要的关键绩效指标：重复发生的收入

支持性指标：

- 客户保留率
- 顾客终生价值（CLV）
- 净推荐值（NPS）
- 顾客满意度指数
- 客户互动

还有很多你可以用来搞明白你的营销组合是否有效的关键绩效指标和标准。使用这些指标，以此作为起点。

做好准备

用各种元素打造适合你的营销组合并非易事。找到适当的组合有时很费时间，一开始会令人生畏。你最好从描述全局开始，以获得透彻的看法和创业方程式所需的广阔视野。接下来，你需要了解你的客户。如果你不了解你进行营销的对象，在吸引他们的时候，你就不知道如何聚焦以及聚焦在什么上。

本章中除了很多图表和方法之外，还有一些练习，你一定要完成以下练习：

● 界定清晰的目标。

● 进行SWOT营销分析。

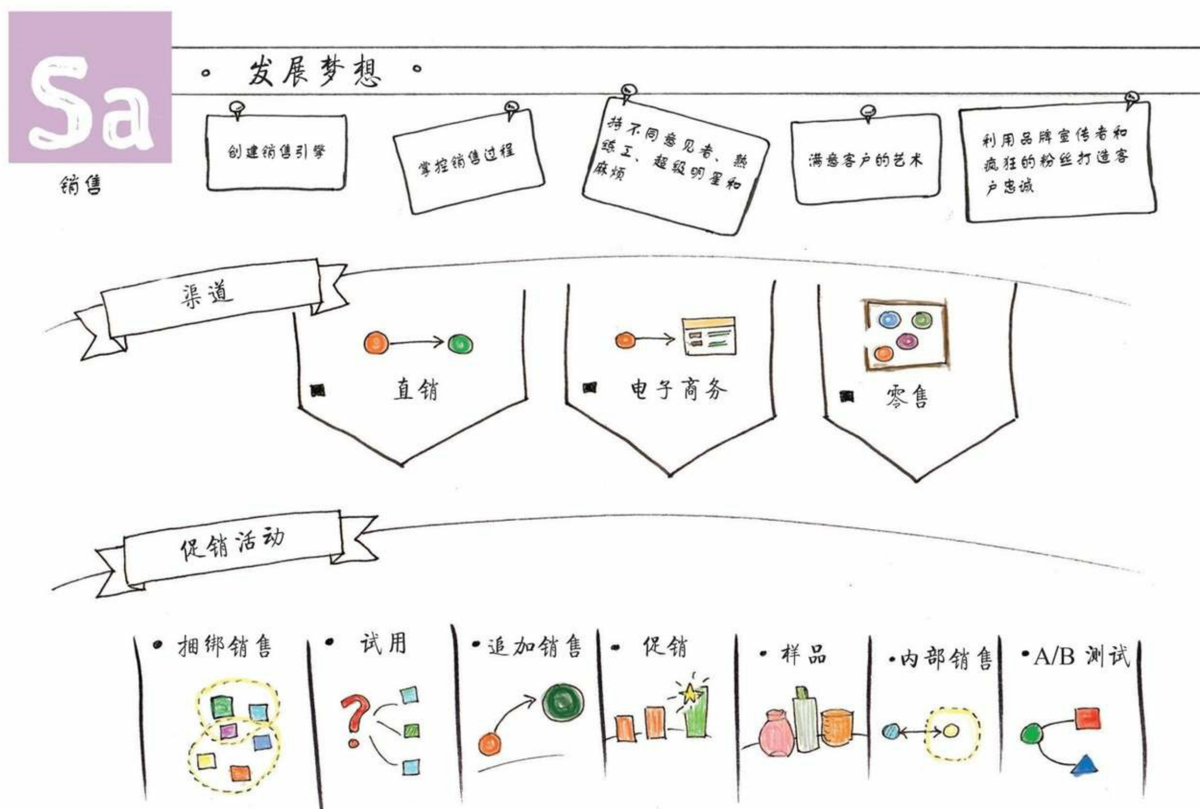
● 建立你的营销策略组合。

● 使用定位陈述生成器。

● 进行口碑营销活动。

● 打造发展黑客策略。

这只是接触你的潜在客户的开端。在接下来的章节里，我们将探究方程式的销售元素，这样你可以带领他们“通过渠道”，把他们转化为长期的购买客户。



CHAPTER 14
满意客户的投资回报率

我们把顾客看成是受邀请来参加派对的客人，而我们是主人。我们有责任把客户体验的每个重要方面每天都改善一点。

——杰夫 • 贝索斯（Jeff Bezos），亚马逊公司CEO

回顾1995年，凯文·普朗克（Kevin Plank）当时是马里兰大学橄榄球队的队长。他意识到全国橄榄球联盟中的职业不是他未来的职业，而且他看到了一个机会——压缩短裤在训练时能保持干爽，他决定把这种材料用于其他运动服装。创业一年之后，他欠债40 000美元，破产了。后来他卖出了一些产品，他最初的客户是佐治亚理工学院和几十支全国橄榄球联盟球队。

有了这些客户之后，生意开始像推倒的多米诺骨牌一样发展起来，因为他会尽力使产品满足客户需求。他是安德玛公司（Under Armour）的CEO和最早的销售人员。他愿意竭尽所能地达成交易，把产品送到能够影响和发展他的品牌的人手中。凯文说，有一次一位亚利桑那州的装备经理打电话给他，问："你们有适合寒冷天气的衣服吗？"他们没有，但他知道他们能做出来，于是他回答"有"，然后驱车赶到设计师的家，想出了制作的方法。

现在他的公司已经在美国纽约证券交易所上市了，去年的收入为23亿美元，所有这一切都源自一个伟大的构想、一些种子资金和对销售、对培养粉丝和客户、对产品满怀激情的创始人。

在这一章里我们将探讨销售以及如何构建销售引擎。我们还将探讨“获得—留住—增加”客户的方法和各种销售策略，其中包括销售渠道元素，比如直销、电子商务和零售。

创业方程式：销售

((En(Id))+So)^x+((Cu(Te+Ce))Br)^x+(((Fn(Sa+Ma))Sc)In)^x

基础　体验　成长

只有当创业公司开始销售产品或服务时，它才是创业公司。创业公司常常在销售线索的产生和创建适当的销售渠道方面苦苦挣扎。创办公司时销售的重要性不容忽视。

Lnd　Ecm　Ret　Bun　Ttr　Usl　Pmt　Smp　Ins　Dsl　Abt

元素主族　元素副族　元素名称

图14-1

销售渠道元素

销售渠道就是创业公司可以把产品或服务销售给客户的路径，公司或公司的代表通过它完成与客户的交易。

直销（Dsl）

直销就是把产品或服务直接销售给你的客户。这种销售常常通过

家庭聚会、一对一的咨询、门房或移动场所进行。

登录页面（Lnd）

登录页面是公司提供的用于特定的促销或交易的单一页面。

电子商务（Ecm）

电子商务指的是在网上进行的商业交易。一般来说，交易发生在企业自己的网站上或通过第三方提供者进行。

零售（Ret）

零售就是在一个固定的场所，企业的产品或服务被销售给消费者。

促销活动元素

促销活动元素就是公司用来售出更多产品或服务的活动。这些项目可以单独进行，也可以和其他元素联合发挥作用。

捆绑销售（Bun）

捆绑销售就是把不止一种产品或服务捆绑在一起销售给消费者。可以用公司自己的产品/服务进行捆绑销售，也可以用其他公司的产品/服务进行捆绑销售，还可以把两者捆绑在一起销售。

试用（Ttr）

试用指的是允许潜在客户在设定的时间段内尝试你公司的产品或服务。

追加销售（Usl）

追加销售发生在客户已经进入销售渠道之后。当客户打算结束交易时，在销售人员的诱导下，他们又购买了其他产品、目前购买产品

的升级版或具有补充作用的附加物。

促销（Pmt）

促销是用来增加销售的一段限定的时间。促销可以直接针对客户，也可以通过渠道和合作伙伴进行。

样品（Smp）

样品就是你免费提供给潜在客户的一些产品/服务，目的是让他们充分了解你的产品/服务，让他们对购买你的产品/服务有信心。

内部销售（Ins）

内部销售就是客户来到你的固定交易地点进行购买，或者远程完成交易。内部销售有时会与客户管理相结合。

A/B测试（Abt）

A/B测试使公司可以采取两个版本的产品、服务、实体或促销，并对它们进行测试。A版本（控制组）和B版本（变体）始终存在，但创业公司通常一次只测试一个版本，以测量绩效和转化率。

接下来我们将探讨创建客户之声计划的重要元素。你还将了解到如何和每个与你的品牌有交互的人建立积极的关系，把他们变成品牌宣传员和狂热的粉丝。追加销售和促销等销售元素对留住客户和提高客户的忠诚度都会有帮助。无论你如何营销你的公司，最终的关键绩效指标只有一个，那就是满意客户的投资回报率。

创建销售引擎

创业之初，你会感受到来自各个方面的挑战。随着你应对这些挑战，建设团队，开发产品，你会开始把注意力集中在销售产品和获取客

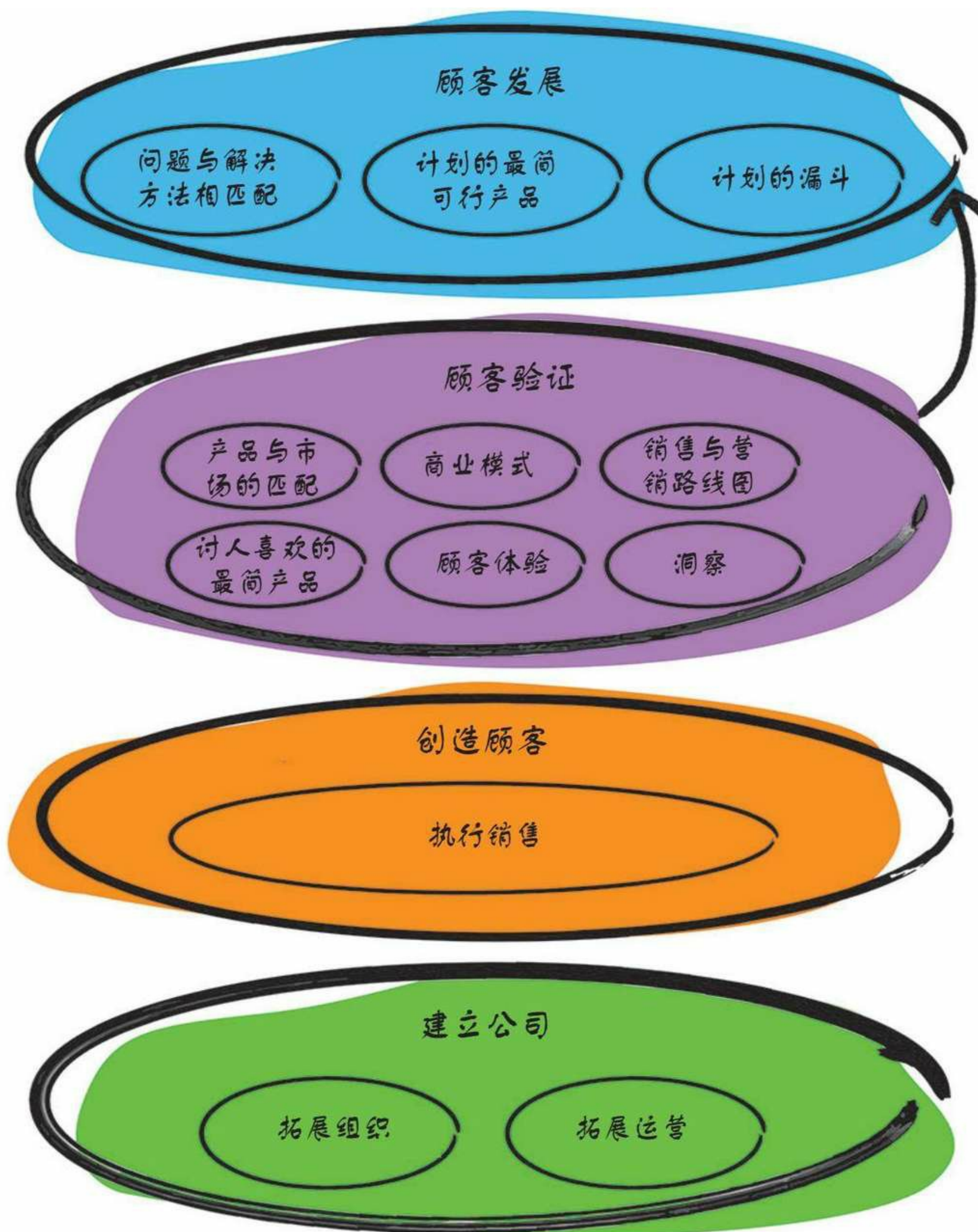
户上。一开始，事实很可能证明你是推销公司和公司产品的最佳人选。

在思考这个过程时，你应该看一看来自连续创业者史蒂夫·布兰克的著名的客户发展过程。布兰克认为大多数创业公司之所以失败，是因为缺少客户开发，而不是因为缺少产品开发。

在证明了产品的可行性后，创业公司便可以开始打造品牌了。但是正如我们之前说过的，关键依然是要先有最简可行产品。在用第7章介绍的创业方程式商业模式画布这类工具证明你的产品符合市场需求之后，如何将它与下一步联系起来，把产品或服务卖给铁杆支持者以外的潜在客户？

我们在第13章中探讨了获得、留住和增加客户的营销策略，它们在此刻会开始起作用。但是你不要忘了，销售是一个过程，它需要你投入时间和注意力。

顾客发展模式



了解你的客户

在多数情况下，当你开始创建销售引擎时，你是公司里最好的（可

能也是唯一的）销售人员。第一步是再次验证谁是你的理想客户。在第7章的商业模式画布和第10章的理想客户的原型和角色模型中，你进行过这种验证，它有助于你：

● 确定客户最大的挑战。

● 知道应该把力量集中用在哪儿。

● 了解在哪儿寻找合格的潜在客户。

● 根据这些挑战，定制你的产品、服务和信息传送。

● 更容易地转化潜在客户，因为他们更符合理想客户的原型。

● 创造对他们有吸引力的、满足他们需求的体验。

● 提供更多价值。

为了确定你的理想客户，选择一些在前面章节中发现的目标受众，用第10章的原型角色练习进行探究。你越能发现每种原型角色并与他们建立联系，你越能有效地引导他们通过销售过程，同时建立起关系。

获得—留住—增加的方法

不要把你的销售过程看成是销售漏斗，而应该看成是获得—留住—增加客户的漏斗。

“获得”客户

“获得”客户位于漏斗的左侧，指的是我们在第13章中讨论过的吸引、获得新客户，激发他们活力的活动。把你的激情和产品知识作为起点，你可以制定出包含以下关键组成部分的销售策略：



练习：创建你自己的理想客户画布

现在是时候创建你自己的理想客户画布了。你可以创建几个理想客户的简要描述，但最好聚焦在一个理想客户上，这样你就不会稀释核心的、理想客户的概况。问你自己：

- 我的理想客户的人口统计学资料是什么？他们的收入情况是怎样的？他们有几个孩子？
- 他们的日常生活是怎样的？工作如何？
- 你的产品/解决方法存在什么缺陷，可能阻碍他们的使用/购买？
- 你的产品可能解决他们问题中的什么痛点？
- 什么使他们对你的品牌或产品很感兴趣？

- **建设漏斗。**你必须不断在漏斗中填充机会。你需要建立一个系统，以追踪销售线索、账户、与客户的交往、潜在客户和可能失去的客户、预测、活动、时间管理、产品和销售区域。目前网上有很多可以满足你的需要的好工具。你可以搜索诸如销售软件、客户关系管理、漏斗管理等这类词。

- **基于信任的销售。**销售发生在两个人之间。人们购买他们信任的人的东西，而不是买他们喜欢的人的东西。口碑营销这类方法就是基于信任的销售。麦肯锡公司提出，3/4的行业是靠口碑驱动的，它应该是你的主导销售策略，即使你依靠互联网进行销售。其他基于信任的销售方法包括会议上的演讲、客户推荐、用户讨论会、培训活动和演示。

- **有针对性的销售。**每种产品都有不同的理想客户，需要不同的策略。你的策略可以是与客户建立个人的交往，通过电子邮件进行营销，或者参与社交媒体的推广活动。你可以假定每种策略都用一点会有效

果，但记住这很花费时间。

- **销售目标。**你需要以关键绩效指标为起点，开始建立衡量成功的指标，其中包括设定销售目标以及与达成重要里程碑相关的目标。在本章后面的部分我们将详细探讨销售指标。

“留住”客户

在漏斗的这个部分中，我们继续推动客户通过这个过程，聚焦于怎么做能让他们满意，留住他们，其中包括如何长期留住并增加客户。

- **联络。**你必须使客户处于一个循环中，通过各种渠道与他们互动，比如电子邮件、博客等。

- **活动。**你可能无法做到与客户一对一交往，但有重点和特殊吸引力的活动有助于增加你的品牌知名度，同时吸引新客户。

- **计划。**有些计划的参与时间和机会很有限，比如各种竞赛，但有些计划涉及长期的活动，比如忠诚计划（本章后面会介绍），它们有助于留住并增加品牌的支持者。

“增加”客户

这是一个没有得到很多关注的巨大机会。增加客户关系到留住客户，但也关系到让他们买得更多或购买你的其他产品/服务，它还涉及如何把这些粉丝变成你免费的营销和销售工具。

- **追加/下次/交叉销售。**有了较大的客户群之后，你就有机会增加他们的购买，包括购买其他适用的产品和服务。这也是测试新的产品构想的好机会，看一看什么能够吸引各种客户。

- **推荐。**最好的新客户是现有客户推荐来的客户。推荐能够创造信

任，通常也能带来更好的客户。创建推荐计划和奖励，它比很多其他类型的销售计划能更有效地构建你的客户基础。

掌控销售过程

大多数时候，这样的计划乍看起来是一种浪费，而且完全无关紧要。但是缺乏计划的销售可能会导致无法挽回的损失，甚至让你的创业公司完蛋。

销售常常是潜在客户与你的公司的第一次直接互动，因此你应该非常重视这样的第一次交往。这些交往不仅关系到建立起关系，而且关系到建立可信性、专业性，最重要的是，了解客户的看法。

你的客户可能是个人、其他企业或两者都有，这取决于你的商业模式。在两种情况下，整体的销售过程看起来很相似，你通过漏斗推动客户和其他企业转化，并达成交易。在两种情况中，你都可能使用在线方法、销售团队或两者的组合。无论你采取什么方法，重要的是界定并改善你的销售过程，让它适合你的企业。

找到适合你的销售过程

销售是企业的生命线。我们在各个企业中观察到了一种共同的缺陷，那就是缺乏计划、过程和方法。另一个问题是太早雇用销售人员，我们将在本章后面的内容中探讨这个问题。那么我们所说的计划、过程和方法指的是什么？

销售计划

从开始创建销售计划起，你就需要关注时间了。当刚创建公司时，你处于“街头传教”的阶段，试图说服客户你日以继夜地开发了数月的产

品能够更好地满足他们的需要。虽然销售的重点是实现收入，但往往销售线索多到没有足够的时间处理。销售计划有助于你更有效地管理这些销售线索。

客户发展检验与验证过程

布兰克建议从检验一系列假设开始，尤其是检验你试图为客户解决的问题，以及产品或服务理念。当你有了一个小的测试群体后，在这些测试中获得一些发现便很重要。提出以下问题：

- 他们的首要问题是什么？
- 为了解决这些问题，他们愿意付出什么？
- 他们是否认为你的产品/服务解决了这些问题？

（如果是，他们愿意为你的产品/服务付多少钱？）

回答了这些初始问题后，你可以开始更深入地探究，看看你的产品/服务是否确实可扩展。

机会评估：

- 问题/需求有多重要？
- 你如何改变产品/服务以满足早期采用者的需求？
- 如何形成一个可重复的销售过程？

为了发掘根源，在反馈循环中要问5次“为什么”。以下是一些例子：

- 我们为什么要换软件，这样我们就赚不到钱了？

- 为什么操作没有被记录下来？
- 为什么集群免疫系统没有排斥这种改变？
- 为什么自动检测没有变红，使整条线停下来？
- 为什么工程师没有受过不犯错的培训？

布兰克认为当你能采取纠正行为时，你就触及了产品为什么不可行的根源。以下是一个假设流和布兰克建议你遵循的流程：

假设

产品假设

客户问题与假设

销售与定价假设

创造需求假设

市场类型假设

竞争假设

检验“问题”假设

友好的初次交往

“问题”呈现

了解客户

对市场的认识

检验“产品”假设

第一次现状核实

“产品”呈现

更多的客户访问

第二次现状核实

验证

验证产品

验证问题

验证商业模式

迭代或退出

图14-2

理想客户画布



人口统计学资料
他们结婚了吗？
他们的年家庭收入是多少？
他们住在什么地方？
他们多大？
他们有孩子吗？

日常生活
他们锻炼吗？如果锻炼，怎么锻炼？
他们看书吗？纸质书还是电子书？
有什么爱好？
人格类型？
是否更喜欢社交聚会，而不是待在家里？
他们酷爱什么？
他们看电视吗？
他们重视什么？

有关工作
他们在哪儿上班？家还是办公室？
他们的工作头衔和岗位描述是什么？
他们有什么目标？
他们的资历达到了什么水平？
决策过程中还会涉及谁？

体验
当购买你的产品/服务时，他们寻求的是什么样的体验？
他们的销售体验应该是怎样的？
他们预期在这些体验上花费多少时间？

障碍
对于购买我的产品/服务，他们面临着什么障碍？
我可以为每个障碍提供什么解决方法？
什么能使他们放弃竞争对手的产品/服务，转而购买我们的？

痛点
他们的工作描述通常为公司解决了什么问题？
解决这些问题的障碍是什么？
为什么他们对我的品牌非常感兴趣？

图14-3

客户发展漏斗

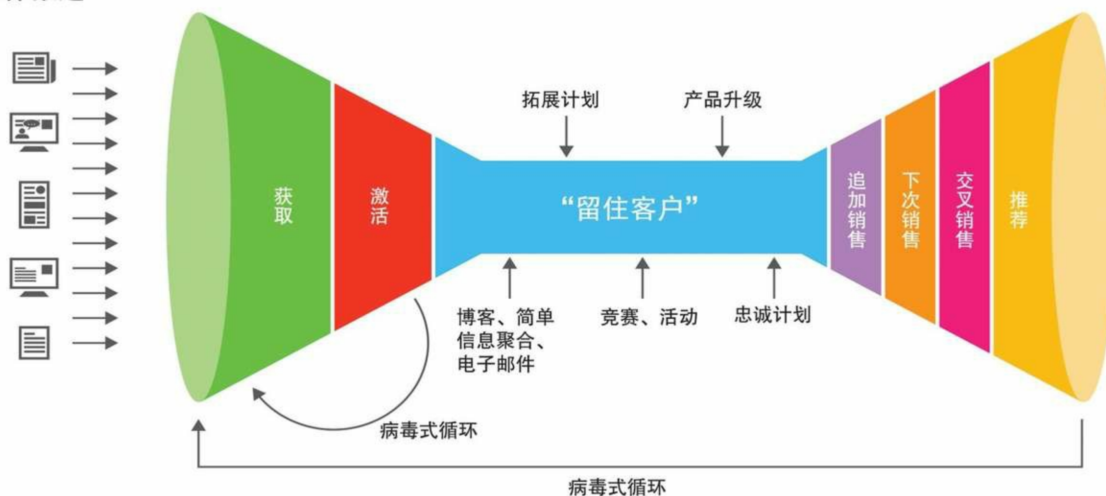


图14-4

销售过程

当你实现了产品与市场相匹配之后，公司的收入通常会增长得很快。你需要建立一个组织来处理由此产生的需求（例如营销），发现、执行销售，进行售后支持。但是在实现产品与市场相匹配之前，你通常处于“顾问式销售”模式，你的目标是梳理出客户的需求。你的解决方法可能不能完全满足他们的需求，因此你常常不得不允许开放地获取你的产品，或者将它与其他解决方法进行整合。

很多人混淆了过程和方法，在我们的论述中，过程是销售人员如何把一个机会从不合格的销售线索推进到达成交易，再到售后。对这个过程的描述使销售人员和管理人员能够清楚地知道机会是如何被加工处理的，存在什么差距，什么地方有可能出现问题。

销售漏斗或管线就是一个人从开始了解你的公司到成为你的客户的路径。潜在的销售漏斗很多，很少会有一种销售漏斗适用于所有情况。不过遵循以下几个简单的步骤，你可以认识到你的销售过程。

1.**你希望获得什么最终结果？**很多创业者把注意力集中在销售过程的起点，忘记了他们真正想寻找的目标——愿意反复购买你的产品/服务的忠诚客户。也就是说，你心里可能想的是其他结果，你或许只想得到电子邮件地址或只购买一次的客户。无论如何，搞清楚你最终想得到什么，然后逆向推导出起点。

2.**他们如何找到你？**现在你确定了你的目标，也大概知道他们最有可能在什么地方（包括线上和线下）。现在是时候开始与客户进行交往了。在漏斗的顶部通常会发生两种情况：（1）客户知道他们面临着一个问题，并在寻找解决方法；（2）客户完全不知道自己面临着问题，更不用说知道需要你的品牌来解决这个问题了。无论哪种情况，漏斗的顶部成为了你联系潜在客户，让他们了解你的品牌的机会。

3.**你把他们送到哪儿去？**与潜在客户交往只是一方面，如果你不能把他们送到某个地方以获得更多信息，那么这种交往毫无意义。根据进

入点和希望实现的最终结果，你可以选择最适合的销售渠道。

4.**如何简化漏斗？**很多时候企业会陷入营销/销售循环。你应该用图表画出所有可能的销售渠道。让潜在客户经历每一种过程，请他们提供反馈。有怎样的体验？什么地方发生了拖延？你是否想购买？如果不想，为什么？你还有什么问题？收集反馈环中的这些数据，做出最有效的改变，以帮助你安排时间和资源的优先级。

5.**如何让客户愿意继续体验？**客户体验始于知道了你的品牌，他们会立即决定是否想继续了解你。如果他们决定成为你的客户，那太棒了，但是体验并没有就此结束。记住，你想得到的位于漏斗的末端。

在史蒂夫·布兰克有关创业公司的著作中，他设计了一种包含4个部分的方法，创业公司可以用这种方法创建便于传授、可复制的销售过程。

1.**了解你的**BANT**（预算、权力、需求和时间框架）。**了解客户的采购流程、预算周期、决策权限，与你争夺客户时间和资源的同行，以及为实现销售必须进行的会面。你需要知道和你交谈的人是否有权与你达成交易，你还应该知道潜在客户计划什么时候购买。

2.**处理客户的反对。**如果客户拒绝你，那意味着他们在测试他们对产品和交易的理解。你可以通过阐明他们的问题，强调他们关心的事来应对他们的反对。最后你可以用“如果我们能解决这个问题，你会采用我们的产品吗”这类的话来进行试探。如果回答是否定的，那么你还需要解决其他一些问题。

3.**很快达到顶部。**如果没有权威人士指引方向并支持你，你几乎不可能达成交易，还有可能在没有希望的交易上浪费宝贵的资源。如果在网上进行销售，那么这会更容易，因为你可以利用我们在前面章节提到的集客式营销技术。如果你把高层人物拉进来，他们的支持会使这个过

程更容易，使你更容易获得结果。

4.**毫不留情地排定优先级。**你的任务是管理机会，了解哪些交易最重要、最接近达成。通过排定优先级，你可以有效地管理销售漏斗。当交易太小或很好的大交易缺少预算时，你很难进行有效管理。我们并没有建议你忽视比较小的或不太可能达成的交易。我们建议的做法是充分利用可获得的资源（例如自助系统），服务于那些销售线索，并且不损害更有希望的潜在客户。

你的任务（最终是销售团队的任务）是了解客户是否有相应的需求、预算、资源以及审批流程。如果你的客户对最终的承诺还没做好准备，那么你可以把潜在客户置于由非销售资源管理的“营销漏斗”中。他们通过白皮书或讨论会与潜在的客户保持联系，而你的销售人员把注意力集中在近期的交易和达成季度目标上。

销售方法

为了很好地利用你创建的过程，应该有特定的方法来实现被明确提出的目标。始终记着这个事实，我们将重点讲一讲你的创业公司可以使用的一种方法：马克·萨斯特（Mark Suster）提出的PUCCKA法。如今萨斯特是Upfront Ventures公司的投资合伙人，他还建立了一个标准化的过程来拓展自己的公司。他的目标是创造一种他的团队可以通用的销售语言。那么为什么把它称为PUCCKA呢？它代表苦恼（Pain）、独特的销售定位（Unique Selling Proposition）、引人注目的活动（Compelling Event）、支持者（Champion）、关键参与者（Key Player）和一致的购买过程（Aligned Purchasing Process）。让我们来详细探讨。

- 苦恼就是你发现潜在客户存在商业问题的地方，并且你认识到那确实很需要解决方法。

- 独特的销售定位是你的产品能够解决的独特问题。独特的销售定

位回答了“为什么买我”的问题。

● 引人注目的活动是促使你的潜在客户意识到他们需要立即开始一个项目的事情。它也回答了“为什么现在购买”的问题。这是销售中最后一个问题，也是最难回答的问题。客户通常认为你的产品是有用的，但他们没有时间、预算或倾向于采纳不需要引入注目的活动的解决方法。

● 支持者指的是推动你的产品或公司获得批准的人。订单不会自己产生，你需要有人愿意冒险，给你机会，引导你通过这个过程。支持者是既有影响力又有权力的人。

● 关键参与者是介入销售过程的其他人，包括敌人、技术专家、赞助者等。最能说明销售人员缺乏经验的一个迹象是，他们认识了组织中对他们很友好的一个人，然后把自己所有的时间都用在这个人身上。

● 一致的购买过程指的是当你准备好出售时，客户准备好了购买。

卡洛斯·迪格斯（Carlos Diggs）在建立销售组织、发现人才、设计客户获取和保留计划方面很有经验。卡洛斯目前是销售与营销咨询公司CDA公司（CDA Consulting）的领导者，他用了20多年的时间探索我们为什么会购买，公司应该如何销售并保持客户满意。最近我们有机会和他聊了聊为了构建销售引擎，创业公司需要什么。

问题：**你认为在开始获取客户时，创业者最需要的3种技能是什么?**

迪格斯：这可能是你在学校里学不到的事情。我认为每个人都需要培养一些基本的销售技能。每个人的课程设置里都应该包含销售课，无论你是科学家、工程师、宇航员或其他任何专业人士。如果你有一个构想，总有一天你需要进行推广宣传，展示你可以提供解决方法。

问题：当你与未来客户互动时，你如何证明他们是有效的未来客

户?

迪格斯：你需要想一想他们的简要情况，就像相亲时看对方的简介。这家公司需要有什么特点？如果未来客户是一家公司，你需要了解这家公司的类型，所属的行业，收入情况和员工人数。如果解决方法是数字化的，你就不需要亲自在那里了，地理位置不再重要。如果你需要聚焦地使用营销资金，那么最好成为小池塘里的大鱼。

完成了简介之后，你就知道谁比较符合了，然后你应该设计一套验证客户资格的问题。你向他们提出这些问题，得到是或否的回答。“是的，我同意，这个设想很好。是的，你说得对。我们有那笔预算。是的，我们愿意解决这个问题，而且希望昨天就解决了。”然后了解他们愿意付多少钱。

不要对谈钱感到为难，看他们愿意出的价格是否在你可接受的范围里。了解他们打算什么时候做决定以及最终决定会由谁做出。

现在是时候和客户聊一聊了。从我们前面探讨过的问题/解决方法的宣传推广中吸取经验教训。注意倾听客户，找机会测试、检验你的措辞，并学会解读对方的反应。记住，有时最好的学习经历意味着失去一笔交易。你不必十击九胜，你可以利用可重复过程，快速有效地十击一胜。

练习：制订你自己的客户之声计划

1．创建你的BANT：列出你计划进行的销售推广活动的预算、权力、需求和时间表。

2．描述客户的反对：把客户可能有的反对意见写出来，并写出你的处理方法，以及如何把它们转化为销售。

3．找出你的权威人士和支持者：权威人士和支持者能帮助你迅

速达到顶部，达成交易。

4．你的推广宣传是什么：你应该重视并设计一段30秒钟的销售宣传品。写出几个版本，给某人读出来以进行测试。

运用促销活动

在前面部分的销售过程中，我们探讨了销售漏斗和测试活动有效性的需要，以下是其中的一些元素：

- **捆绑销售。**捆绑销售就是你在一个包装中提供不止一种产品或服务。这是为提供物增加价值的好方法，也是测试什么诱使人们进行购买的好方法。

- **试用。**有时人们在购买之前想试一试你的品牌。这就像买车前的试车，你可以为潜在客户提供试用，让他们在购买前的一段时间里尝试你的服务。很多企业设定的是30天无风险试用。

- **追加销售。**当你的销售漏斗中有潜在客户准备好购买时，你就可以进行追加销售。追加销售可以促使客户在原来想购买的东西的基础上额外购买附加物。

- **促销。**促销是指在一段限定的时间里进行的销售和一系列综合的广告。很多促销围绕着客户的购买周期，比如假期或学年的开始。

- **样品。**你可以让人们试用你的产品或服务的样品，人们通过样品能够看到你的产品（根据产品的不同，还有可能品尝或触摸到它们）并了解它的质量。

- **内部销售。**内部销售也被称为远程销售，就是通过电话或网络进行远距离的销售。通话的对象通常是对你的公司多少有些熟悉的人。他

们已经下载了案例研究或通过你的网站获得了报价。

- A/B**测试。**对你的业务进行尽可能多的测试，查看它们是否对你有效是很重要的。A/B测试是一种简单的测试方法，可以测试网站、产品、登录页面或广告文案的各种变化，确定哪一种最好。

搞促销活动不是容易的事，需要投入很多时间，进行很多测试才能达到最好的状态。这就是为什么一开始要采用β测试小组，这是开展任何事情的最佳方法。让他们做你的实验对象，记得要报答他们。

标新立异者、熟练工、超级明星和麻烦

虽然你可能真的是创业公司里最棒的销售人员，但你很忙，有无数的事情要处理。你需要把销售工作委派给别人，并不是每个销售人员都适合创业。

销售人员分为两大类：猎人和农夫。猎人给你的销售漏斗中填充销售线索并完成交易。他们获取新客户，做成交易，然后转向下一个客户。他们像猎人一样靠近，然后猎杀。这些销售人员在一开始时很重要，尤其是当你努力发展客户基础时。但是到了保留客户的时候，他们就很糟糕了。这时农夫该登场了。

练习：设计第一次促销活动

为了让你的销售团队为促销活动做好准备，请完成以下的步骤：

1．设定明确的目标。弄清楚你希望通过这次活动得到什么成果。

2．界定感受。你希望人们在促销活动期间产生什么样的感受？明确你希望他们感受到什么，同时牢记你的目标。记住，整个活动期

间都要有那样的感受。

3．选定你的第一次活动。除非你以前搞过活动，否则我们建议你一次测试一个方面，看一看什么适用于你的业务。

4．确定清晰的信息。无论什么活动，你都应该传递清晰的信息，记住，首先要传递对客户的益处。

5．明确行为号召。一定要小心避免一个以上的行为号召，否则潜在客户可能会被弄糊涂。你为此次活动设定了一个目标，因此你的行为号召要与它保持一致。

农夫收获并发展与客户的关系。他们发展互相信任的关系，增加客户的数量。他们可以在凌晨两点接听电话，因为他们知道如何把想要离开的客户劝回来。你也需要这样的销售人员，但公司创业之初，你首先需要猎人，大约6个月后，当与客户的关系稳定下来，可以把它长时间转交给别人处理时，你就需要农夫了。

在创业公司里，销售人员需要能做到以下11点：

销售线索的力量

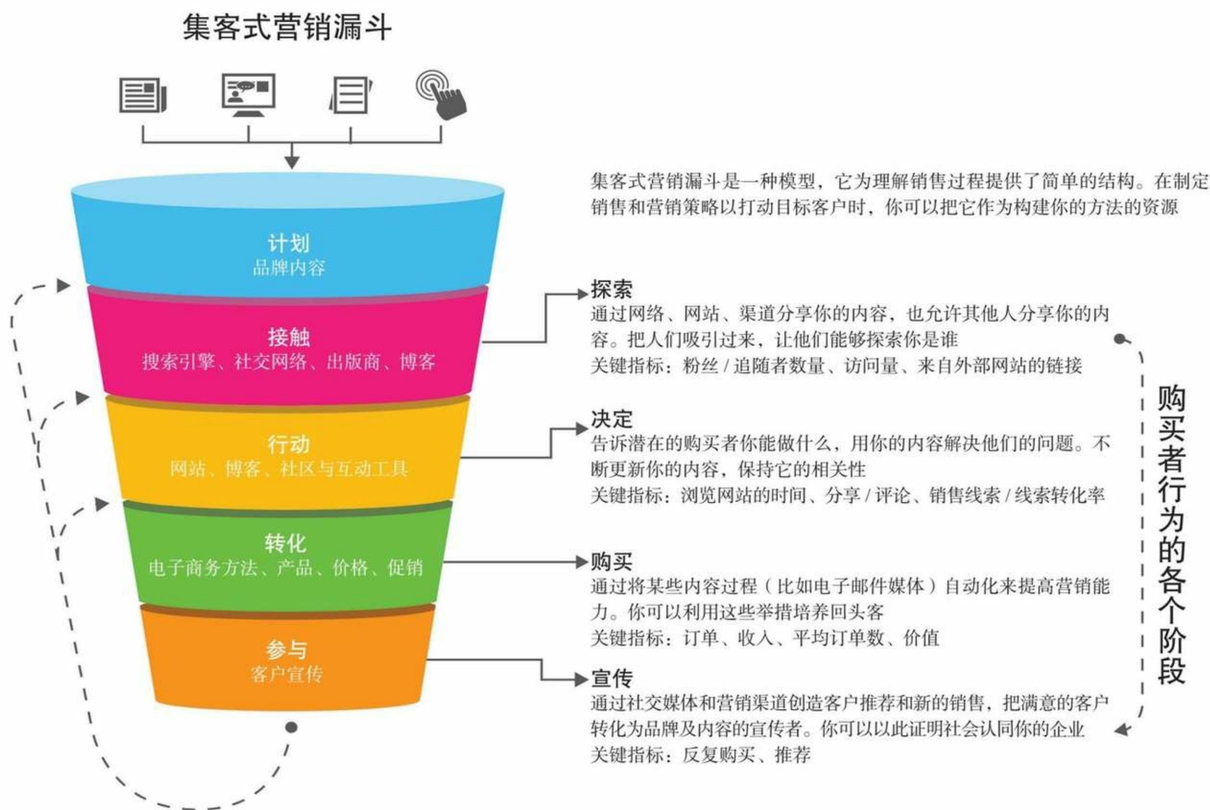


图14-5

1. 愿意每天学习新东西。

2.有发挥巨大影响的愿望。

3.激励每一个与你交流的人。

4.抗拒推销的冲动，而要提供帮助。

5.和恰当的人进行交往。

6.能够坦然面对并欣然接受改变。

7.采取协商咨询的方式。

8.与众不同。

9.出色的谈判才能。

10.摒弃了朝九晚五的常规。

11.非常擅长讲故事。

马克·萨斯特分析了构建团队的另一种方法，他首先提出了一个由4个象限构成的矩阵。经过检验，这个矩阵被证明很好用。

X轴代表一个人天生的销售才能。天生的销售人员生来具有这种才能，而且不是人人能够学会。Y轴代表过程。过程是可以学会的，如果只有经验，并且知道重点是什么，销售人员会是过程驱动型的。萨斯特在这个维度上界定了4种类型：熟练工、标新立异者、超级明星和麻烦。

等待熟练工

熟练工跟别人学会做生意。他们类似于史蒂夫所说的农夫。按照萨斯特的说法：

> 他们主要由过程驱动。他们能够很好地遵照销售经理有关如何实施促销活动的指示……他们有条理、有方法。他们非常擅长统筹公司各个方面以完成产品演示。他们知道为了完成订单，如何走完从公司老板到信息部门、采购部门和法律部门的全部手续。他们是销售组织的命根子，因为他们不仅人数众多，而且相对于成本，他们提供了巨大的价值。

他们在两个方面可能存在欠缺：（1）他们不会成为销售部门杰出的领导者；（2）他们不是公司早期时需要的人。

不要让标新立异者毁了你的公司

在销售领域，标新立异者与熟练工正相反。萨斯特说：“标新立异者显然不善于遵守规则和程序。”他继续补充道，“他们能接触到高层管理者，从上层支持促销活动……他们天生是混乱的，但说到底他们清楚如何取得重大的胜利。他们能够嗅出公司里谁掌控着财权，知道如何接近他们。”标新立异者在公司早期阶段能够发挥很好的作用，他们可能是你一开始雇用员工的首选。

超级明星很稀缺

超级明星是珍稀品种，他们天生具有推销能力，喜欢条理性，并且聚焦于过程。萨斯特对他们的描述是，具有标新立异者的所有优点，但更加可靠、可预测。他们还是很有影响力的人，能够管理并利用熟练工的才智，不断创造出良好的销售业绩。这些人也是你应该最早雇到公司里的人。

麻烦只是麻烦

对于这一类员工没什么好说的。麻烦型的销售人员能进行推销，但他们不是过程驱动的，没有把冰卖给爱斯基摩人的天生才能。雇用他们无疑是糟糕的选择。

总之，当你创建公司时，应该雇用一个想要制造大影响的标新立异者，然后或许还可以雇用一个标新立异者。不久你将需要一两个熟练工来管理业务流。公司起步后，你可以引入超级明星。

让客户满意的艺术

与每位客户的关系都具有价值，这通常被称为关系资本。它可以对你有利，也可以对你有害，这取决于你有多重视关系的建设。以下是一些例子：

● 当你传递的信息不清晰，便会损害你的关系资本，吸引不到适合的目标受众。

● 当客户在你这儿有糟糕的服务体验时，它会严重损害你的关系资本。

● 当你没有兑现承诺，辜负了客户的信任时，你与这位客户的关系资本就会减少。

可以说保持客户满意是运营企业过程中最困难的事情之一，那么客户服务应该从哪儿开始呢？有人认为应该从交易发生之后开始。我们非常不赞同这种观点。创造满意的客户应该始于潜在客户第一次与你的品牌发生互动时。

回顾第10章，我们探讨了客户体验和旅程地图。旅程地图记录了客户与你的公司之间将会发生的互动或“接触点”。第一次互动比以后的互动更重要。

为什么第一次互动如此重要呢？因为你在培养与潜在客户的关系。你培养关系的方式是企业成功的重要部分，你应该好好看一看“让客户满意的艺术”那张图和创造满意客户的10个要点。在第一次销售完成后，也需要让客户长期保持满意，这样才可能出现拓展你的业务的新机会（追加/下次/交叉销售、推荐）。

另外还要记住，不满的客户会分享他们的看法，在你有机会做出回应之前，这就会对你的业务产生消极影响。在人们成为你的客户之前就注意培养和谐、信任的关系，这有助于你保持竞争优势。创建以客户为中心的文化当然也会很有帮助。最好的方法之一是建立客户之声计划。

客户之声计划的**S.I.M.P.L.E.**

客户之声指的是客户对他们在你那里的消费体验做出的反馈，以及

他们对你的产品或服务的期望。你的公司可能已经运行了一段时间，有客户愿意购买的产品或服务，而你想拓展业务。最好持续地倾听客户之声。创建有效的客户之声计划的关键在于及时地收集并利用信息，帮助公司进行改进。

最好的客户之声计划的特点

- 将跨数据通道的多种类型的反馈联系起来。
- 提供跨功能部门的自动化合作。
- 与员工的声音结合起来。
- 充分利用整合、展示信息的仪表板和报告，这些信息来自不同来源、不同调查、不同时间的多种客户之声。
- 有清晰的投资回报率和业务成果。
- 当你拥有了一位客户，便有了相信你的人。

要通过帮助客户解决重要的、有意义的问题来拓展关系。倾听他们的问题，告诉他们你会如何帮助他们解决这些问题，这有助于增加客户对你的信任。

让客户满意的艺术

满意的客户对销售过程的每一步都很重要。以下这些简单的提示能帮助你了解销售的核心技能。



图14-6

无论处于什么位置，你都可以现在开始

《CRN》杂志的威尔·卡特（Will　Carter）为你推荐了3种启动你的客户之声计划的方法：

1.从商业决策开始。你为什么要搞客户之声计划？客户之声将会影响什么商业决策？如果从这些决策出发，你可以聚焦于搜集恰当的数据，进行必要的分析，避免信息过多。从商业决策开始还可以为公司的利益相关者提供令人信服的实例，证明你对资源的要求是合理的，从而获得高管层的支持。

2.使创建客户之声的努力与客户旅程一致起来。精心打造的客户之声计划应该围绕着客户旅程中最重要的方面。你应该找出那些有助于培养客户忠诚度，创造客户价值的杠杆支点。了解客户旅程中的障碍，这些障碍会损害客户忠诚度，破坏客户价值。请把你的客户之声计划聚焦于这些方面。



3.整合跨组织的客户之声计划。客户之声计划不应该只服务于一个部门或一个功能领域。这些行动必须实现跨营销、销售和运营团队的整合，这样每个人便会知道他们怎么能从客户洞见中获益。让整个组织都关注客户之声不会是一个很快的过程，以下是如何启动这个过程的一些想法。

练习：设计你自己的S.I.M.P.L.E.客户之声计划

在构建你的销售引擎时，你应该概括地提出自己的S.I.M.P.L.E.客户之声计划。以下是你在这个练习中需要完成的3件事：

1.你将要解决的3个最有意义的问题是什么？

2.你想要测量的5个洞见是什么？你将使用什么工具？

3.你怎么让客户知道你在倾听，知道你和你的客户之声团队将实施什么活动（例如促销、客户服务）？

利用品牌宣传者和疯狂的粉丝打造客户忠诚

很多针对创业的建议和理论集中在营销和获得客户方面。确实，最

初的客户是你的检验场，是你进入下个层次的关键。不过这只是一半。一旦他们成为你的客户，使用了你的产品，你就需要留住他们，使他们一直忠诚。我们谈论的已经超出了忠诚，比如真正的品牌宣传者。

培养品牌宣传者

客户购买产品或服务，而品牌宣传者免费宣传他们所购买的东西。那么在提到品牌宣传者时，我们指的是什么意思？他们是非常满意的客户，非常想夸奖你。这些人已经超出了只是购买你的产品的客户角色，他们要让每个他们认识的人知道你的产品最棒。

特姆金集团公司（Temkin Group）报告称，品牌宣传者购买他们喜爱的产品或服务的可能性是其他人的5.2倍，他们对所喜爱品牌所犯错误的容忍度是其他人的5.8倍。在如今这个定制化、个性化的时代，人们很依赖家人和朋友信任的品牌。你肯定更想成为他们信赖的品牌，而不是他们批评的品牌。在接下来的内容中我们概述了发展中的创业企业为了提供一流的购买体验可以采取的方法。它循着两个概念的轨迹：（1）客户参与；（2）订单履行。你的客户需要有得到支持、参与了每一步的感觉。

为了让客户宣传你的品牌，你需要给他们为你宣传的理由：

- **创建一个客户可以互相交流的地方。**他们想要知道自己不是唯一喜欢你的公司的人。要为客户提供一个他们可以互相交流的地方，使这个社区可以自然而然地发展。在这方面做得很好的是Spiceworks公司。他们提供可靠的产品，为客户提供可以互相提问题的平台，举办充满活力的讨论，甚至让客户发起聚会。你是否能创建类似的平台？

- **感谢你的品牌宣传者。**品牌宣传者不是为了钱，他们这样做是因为他们非常喜欢你的公司，相信你的产品，因此你应该用感谢来回报他们。而这不仅能证明他们喜爱你的品牌是对的，还能激励他们进一步推

广你的品牌。

- **注意批评。**宣传者会告诉你，你把事情搞糟了，但他们会帮你纠正和弥补。其他客户可能会在博客上写“你真差劲”，但品牌宣传者会写“×公司弄错了，他们本应该……”，不要忽视他们的建议。

使每个人极力赞扬粉丝

归结起来，因为有这些客户，你才有生意。了解这些人的唯一方法是和他们相处，建立起关系。以下是支持你的客户关系的3个构成要素。

1.**个性化。**人们想获得他们是你唯一的客户的感觉。在你与客户的关系中找到多个可以给予他们个性化体验的接触点，这需要多费一些力气，但对你的品牌帮助会很大。

2.**互惠。**互惠就是与其他人交换东西，使双方都获益。从亚里士多德生活的那个时代起，人们就开始研究互惠。我们的大脑需要知道一个交易或互动是公平的，或者是通过“公平交换”进行的。互惠对客户服务和客户关系具有惊人的效果。

3.**每个人都是**VIP。每个人都希望自己很重要，有时只是回复他们的问题就能产生很大作用。如果公司给予他们需要的和应得的尊重，他们会花更多的钱购买公司的产品或服务。

创建令人兴奋的忠诚计划

你的忠诚计划可以激励客户互相竞争，设法兑换奖品，拥有可以向人夸耀的权利，或者只是告诉别人你的公司有多棒。建议你按照以下的方法来实施：

客户关系的力量

不断改变的销售动态

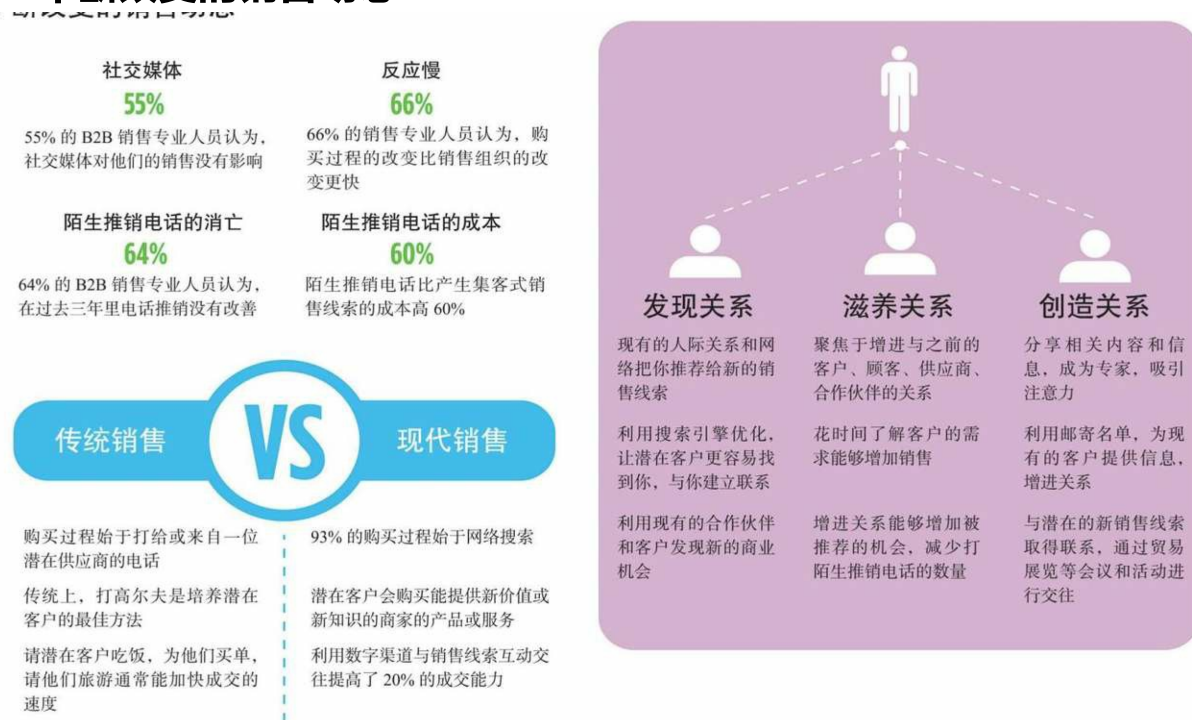


图14-7

● **精英化。**只限最忠诚的客户参加，只对少数被选出来的客户发送邀请。这样会员资格会更有价值，同时你的品牌会令客户兴奋。

● **提供会员卡或会员号。**你的钥匙链上或电话APP里可能有很多这类东西。会员卡和会员号对客户的行为有重大影响。创建一种真实的或虚拟的会员卡，客户可以用会员卡追踪他们的购买情况，累积积分获得折扣。如果他们知道在你这儿再买两单就可以获得奖励，他们为什么要去你的竞争对手那儿呢？

● **经常交流。**建立渠道，比如私人社交媒体群或电子邮件新闻通讯，和忠诚计划的成员进行交流，这样他们会感到自己是精英团体的一部分。这些交流应该包含有用的内容、对新产品的描述和特殊报价。

练习：制订你的品牌宣传者计划

在构建销售引擎时，你将获得前进的力量和客户。找到这些早期的影响者并邀请他们成为品牌宣传者很重要，这样你就能授权给他们，给予他们奖励。运用以下构成要素，你可以列出计划的大纲：

- **空间。**创设一个与他们交往的地点或空间（电子邮件、社交群）。

- **构想。**形成两三个忠诚计划构想，刚开始时可以使用它们。当你为品牌宣传者创设了新的奖励后，你应该把它告诉每位宣传者，并保持奖励的新颖与特殊性。

- **认可。**想出两三种认可他们、进行个性化感谢的方式。

访谈

Radian6公司的共同创始人克里斯·拉姆塞（Chris Ramsay）非常了解如何从头开始创建销售引擎。我们有机会和他聊了聊如何开始创建销售引擎以及如何拓展它，以下是他的见解。

问题：**你最初在哪儿开始创业?**

拉姆塞：我属于不是必须出来创业的人。一开始我就职于渥太华一家名叫支点技术公司（Fulcrum Technologies）的公司。我的工作是写代码，后来从事产品管理。这家公司被收购之后，我突然接到温哥华一家小公司的电话，这家公司叫NCompass 实验室。

他们的产品还没有进入市场，电话内容是，“嗨，你为什么不跳槽出来？我们缺少在把产品投入市场方面有经验的人，我们非常希望你能过来。”当时天时地利人和都具备，所以最后我去了那儿。那是我的第一次创业经历。尽管我不是创业者，但可以说那是我的第一次创业经历。

我在那里干了3年，干得很好，公司被卖给了微软，后来搬到雷德蒙德市，我成为微软NCompass 实验室产品（现在它是微软内容管理服务器，比SharePoint还早）的产品经理。我在雷德蒙德住了几年，当时我和妻子想回到东部，住在弗雷德里顿。最后温哥华的一位好朋友帮我实现了愿望。当时他刚刚成为一家小初创公司的首席运营官。公司有20多人，他说了类似的话，“你看，我们需要一个知道如何在非常早的阶段就把产品推向市场的人。我们知道你了解应该把我们超酷的技术卖给谁以及其中的原因。我们需要启动这件事的人。”

我们在把这项技术推向市场上干了一些漂亮的事情，但在进入市场的计划上遗漏了几个要素。最后我们关闭了那家公司。我有生以来第一次发现自己失业了。

我开始和弗雷德里顿的很多人探讨，其中一个是克里斯·牛顿（Chris Newton），另一个是格里·庞德（Gerry Pond）。格里·庞德是Telco公司弗雷德里顿分公司的CEO，他在这里干了大约二三十年，是一位企业家，也是一位天使投资人。牛顿和我开始每天去提姆—荷顿咖啡店，我知道这听起来很老套。我们每天在咖啡店会面，30天后格里·庞德打电话让我俩去他的办公室，他说：“好吧，我打算给你们俩投资，我们把这事做起来吧。”那是2006年5月，就在那天我们创立了Radian6。

问题：**最早应该雇用什么样的销售人员，能够百分之百地聚焦于发展客户？**

拉姆塞：当有了最初少量的客户时，我们已经雇用了里奇·麦金尼斯（Rich McInnis）。很难说清楚你该雇用什么样的人。你雇用的销售人员不应该只是完成每月的指标，而应该能够有突破常规的思维，对市场中的情况有很好的直觉。

里奇符合这些特点。我们雇用他的时候，他是另一家公司的销售人

员，他可不是标准模板式的销售员。他可以每天拨打电话，进行推销。他每天会花半个小时的时间告诉我们他前一天在打电话中的收获。我们会根据他的汇报，改进产品、定位和策略。我认为有一位有创业者思维的销售人员非常重要。

做好准备

客户是你公司存在的理由，将你的价值传递给他们的能力有助于你建立销售引擎，你的客户将不仅仅是最初尝试和验证你的产品的客户。通过定义理想的客户，使用“获得—留住—增加”客户的方法来建立你的销售引擎。“获得—留住—增加”客户的方法能够形成有价值的销售漏斗，使客户成为终身客户。

为了建立你自己的创业方程式板，你一定要浏览并完成本章中以下的练习：

- 建立你自己的理想客户画布。
- 设计最初的促销活动。
- 设计你自己的S.I.M.P.L.E.客户之声计划。
- 制订你的品牌宣传者计划。


Sc

拓展


发展梦想
拓展各种元素
拓展的3M
抢跑
构建增长引擎
开足马力
拓聘
评价
再投资
风险评估
拓展
简化
缩减
重新谈判
多元化
仪表盘
分析
关键绩效指标
测量
测量

CHAPTER 15
拓展到新高度

> 创业公司不会因为缺少一种产品而失败，却会因为缺少客户和可获利的商业模式而失败。
>
> ——史蒂夫 · 布兰克

当史蒂夫将他的创业成果Slipstream从一个小产品发展为一个面对全球市场的大平台时，他不得不快速学习如何拓展一家软件公司。从创业的意义上来说，这对他是新课题。这家公司是他第二家创业公司，第一家是以服务为基础的公司，它的拓展基于项目的积累和可计费率。当听到“拓展公司”这个说法时，你想到了什么？是创建价值几十亿美元的企业吗？是建立完备的流程，公司可以自己运作吗？是有足够多可以信任的人，这样你可以去度假吗？这些想法都在他的脑海里闪过。他从别人那里得到了各种各样的建议，他的父亲，一位资深企业家甚至对他说：“如果你不能做到去度假时一切正常运转，那么你根本没有建立一家公司。”事实上，拓展公司涉及以上所有方面，它取决于所建立的公司的类型。

对于初创公司，一般在完成了以下事情之后才会考虑拓展——组建了团队，决定了你想制造什么，发运了第一批产品，筹集到了资金，证明了人们想要你的产品。

有些人把创业公司定义为寻找可重复、可拓展的商业模式的组织。我们在本章中探讨的很多内容聚焦于高速成长组织（例如，具有可拓展商业模式的公司）的拓展潜能，与创业企业的典型定义进行对比。传统

的创业公司指的是创立时间不到5年的公司。许多很有前途、值得关注的初创企业实现了这些里程碑，但没有进行拓展。

创业方程式：拓展

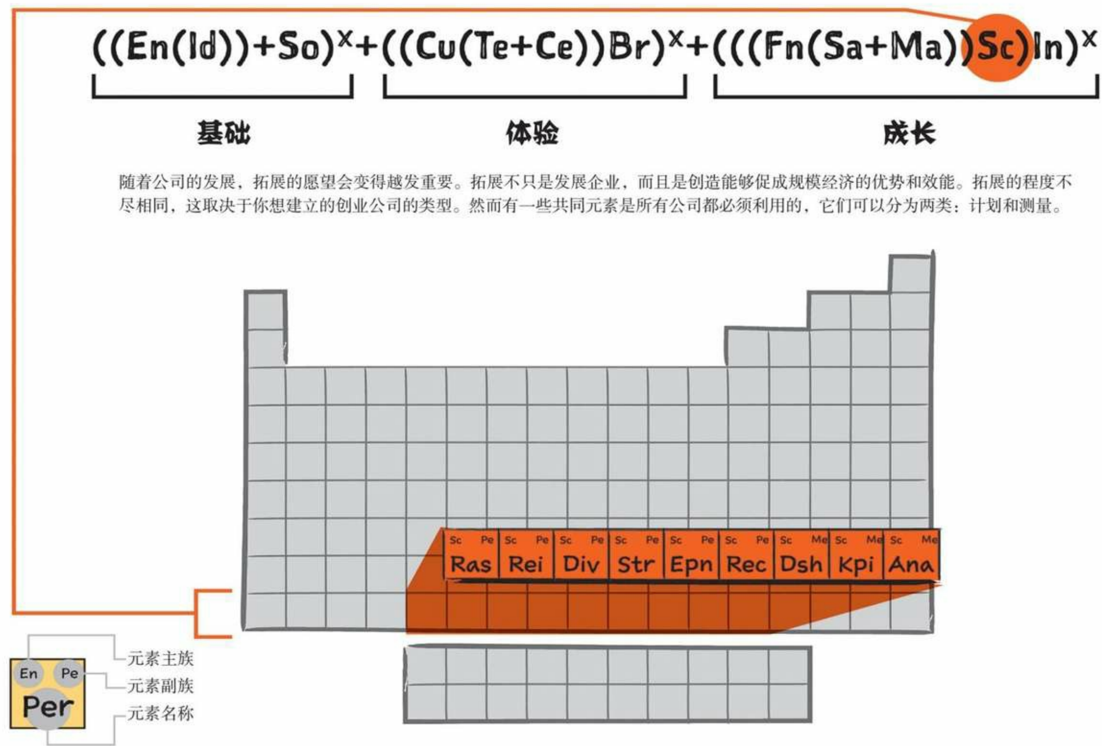


图15-1

拓展计划元素

为了创建规模经济，必须实施特定的计划以形成胜过竞争对手所需要的优势。

风险评估（Ras）

从多个维度（比如财务、客户）评估你的拓展能力，看它们是否能支持你的拓展和扩张。

再投资（Rei）

查看你的资源，对再投资进行评估，同时寻找外界的更多投资，以帮助你实现拓展目标。

多元化（Div）

在拓展过程中，你需要多元化战略，对你提供的产品或服务进行多元化，使它们能够吸引更广泛的客户群，增加垂直方向和广泛地域的吸引力。资源多元化能够扩展你的接触范围，提供另一种潜在的拓展策略。

简化（Str）

在市场多元化和资源再投资的过程中，你需要更加精益，比以往更聚焦。这意味着简化你的流程，了解高效和无效，充分利用你的增长引擎。

扩张（Epn）

伴随着规模而来的是扩张的愿望。扩张助长规模，反之亦然。扩张可能与多元化相伴而生，因为处于拓展模式的公司将会扩张新市场、新的垂直领域和新的地理区域。

招聘（Rec）

拓展需要更多的资源，意味着要有招聘人才、培训员工的机制，以使他们能尽快地为拓展引擎做贡献。

拓展测量元素

为了测量你的拓展是否成功，你必须有测量和向组织各层级报告的系统。

仪表盘（Dsh）

从定义关键绩效指标到使用分析工具进行收集和测量，大多数企

业（如果不是所有）需要报告并检查这些信息。仪表盘提供了直观化的这些信息，使得它们便于使用，为行动提供支持。

关键绩效指标（Kpi）

关键绩效指标有助于你测量公司的业绩。它们来自几个不同的部分（例如财务、营销、销售、技术），被结合起来用于测量各种事情。

分析（Ana）

了解你的关键绩效指标使你可以利用各种系统来收集特定的数据，分析其相关性（包括潜在的关系和交往），为公司的活动提供新洞见。

我们看到拓展元素分为两个副族——计划和测量。在接下来的内容中你将看到计划元素（比如再投资、多元化和扩张）如何为创建规模经济打下了基础。我们还将探索测量的概念，它包含一些重要的系统，比如仪表盘、关键绩效指标和分析，能够追踪计划成功与否，以及公司在拓展过程中的整体健康状况。

拓展各种元素

在计划拓展时，基本准则是筹集足够的资金，帮助公司达成一系列里程碑，这样在后续的融资和发展阶段中，公司能以更好的状态筹集到更多资金。当你考虑拓展公司时，应该从彻底的分析开始。你需要雇用多少人？你需要付给他们多少钱？如何创造一流的客户体验？你需要多少个月可以让产品上市？

发挥作用的另一种力量是创业公司固有的不可预测性。所有事情的成本和所需的时间都比你以为的更多。你最后创立的公司往往不同于一

开始的设想。即使在创立之后，很多公司也会做出调整，以更好地满足客户的需求。你该如何应对？你计划、计划、再计划。当你对达到下一个层次所需的资金数量比较有信心时，请在此基础上增加25%左右。为什么？从以往的经验来看，公司需要的资金总会比人们最初估计的多大约25%。

在最基础的层面上，拓展包括：

- **确保你的产品能大规模处理。**为了大规模运作，你需要为你的产品建立技术基础，这可能包括为处理巨大流量而装配新服务器，建立顺畅的修复漏洞和开发产品的管线，建立你的网站的基础设施（例如监控、测试、备份）。你的基础设施需要一些系统，支持收账、开发票、补偿属于合作伙伴和客户的钱，或者支持对前端进行A/B测试的工业化框架。

- **大规模营销你的产品。**这包括想出大规模营销你的产品的方法，计划如何增加用户，而不只是早期的采用者。它还包括建立和打磨可重复的客户流程，理解销售过程或转化漏斗，支持客户和不断进行的客户关系管理活动。

- **为拓展而设计你的产品。**优化你的产品，目的是增加收入，以及获得各种各样的用例。在发运最初版本的产品时，你都想象不到存在这么多使用情况。

- **为拓展而建设你的团队。**你将需要大量增加员工，但一定要保证你有推动公司前进的合格的管理和已经确立的组织常规。

为了了解你的选择和拓展的途径，你始终需要进行风险评估。你将从多个维度（例如金融、客户）评价你的拓展能力，以支持你的拓展。风险评估采用的是具有各种标准的评分系统，这些标准包括：

● 商业风险标准：可行性、投资成本、投资回报与盈利性。

● 市场接受标准：兼容性、需求、促销、销售。

● 竞争标准：外观、价格、现有的和新的竞争者。

● 需求分析标准：潜在的市场与销售、趋势与需求的稳定性、产品生命周期与潜力。

● 体验和策略标准：技术转移、新企业、各种体验、市场吸引力。

一旦你完成了风险评估，机会就会变得更清晰一些。你的选择包括再投资、多元化、简化、招聘和扩张。

作为初创企业，你的资源很有限。利用再投资，你可以评估现有资源，对拓展企业所需的额外投入会有更好的认识。在拓展过程中，你需要制定多元化策略，吸引更广泛的客户群，增加垂直方向和广泛地域的吸引力。资源多元化能够扩展你的接触范围，支持你的拓展策略。

即使在多元化和再投资时，你也需要更精益、更聚焦。你应该简化流程，了解企业中的高效和无效，充分利用成长引擎。伴随着拓展的愿望，产生了扩张的愿望，因此扩张激发了拓展。扩张还会与多元化相伴，从而支持你的公司拓展到新市场、新的纵面和地域。随着扩张和多元化，你的拓展努力将需要更多资源。你需要招聘人员，建立一个发现人才、培训员工和让他们尽快参与到公司拓展中的系统。

公司的生存和繁荣要靠拓展，这样才能与强大的竞争对手竞争并胜过他们。拓展不可避免地需要现金流，这就要求公司能够筹集到相应数量的资金以支持拓展。也正是在这个时期，公司的现金流从负值转变为正值。

练习：制定拓展策略

为了给公司的拓展做准备，以下提供了一个练习，它来自《福布斯》杂志中的一篇文章——“拓展创业公司时需要考虑的4件事”。你可以用我们的版本制定最初的拓展策略。

1.**发展你的公司，但不大量增加员工。**很多公司在拓展中需要更多的人员。一定要做到需要多少聘用多少，不多也不少。这意味着要像第9章我们所探讨的那样，把钱花在最好的人才身上。你需要招聘在其他公司因为成长的压力和速度而崩溃时，他们依然能握紧前进的方向盘的人。好的人才乍看起来比较昂贵，但优秀人才组成的团队能够控制成长的杠杆，避免你的公司滚下悬崖。

2.**把能够自动化的自动化，服务于10倍的客户。**如果我们在建设一家可拓展的公司，那么最好尽可能多地实施自动化。这意味着用简化策略来减少用工，对于已经雇用的员工，你可以让他们做确实需要亲身关注的事情。自动化使你可以用12名员工为20多万用户提供服务，而不是12名员工服务于20个用户。在实施自动化之前，你需要判断这对你的重要资源（例如员工、领导团队、基础设施）有什么影响以及你需要扩充什么。这还应该包括先要建立起良好的系统。

3.**估计从推播式营销**（Outbound Marketing）**到集客式营销的转变。**在营销和销售方面，部分策略是用集客式营销测试并发现适合的市场。不是每家公司都承担得起独立的推播式营销团队，因为这样做的成本巨大。在很多情况下，他们并不需要这样做。相反，你应该思考如何用再投资和多元化策略把客户吸引过来，而不是追着他们跑。例如拥有一支精巧的内容营销团队可能比花钱做广告具有更高的成本效益。

4.**评价各种扩张策略，包括特许经营。**有关拓展创业公司的大多数讨论围绕着发展公司的组织和运营。选择之一是通过特许经营来扩张企业。假设你的创业公司是大城市里一家成功的零售商店或快餐

车。你有忠诚的客户，而且很多媒体报道了你，但在这座城市附近开店非常困难。如果你聚焦于你的构想/模式/品牌，将最好的部分打包，把它提供给雄心勃勃的创业者，你就可以增加销售，但不用管理由此增加的人员。如果你从一开始就考虑到了拓展，那么你很有可能能够毫无中断地拓展你的公司。

拓展的3M

里程碑

当你的公司寻找投资时，里程碑这个词快被用滥了。但是正如我们之前提到的，没有适合所有人的里程碑或指标。那么什么样的里程碑能够提供良好的起点？

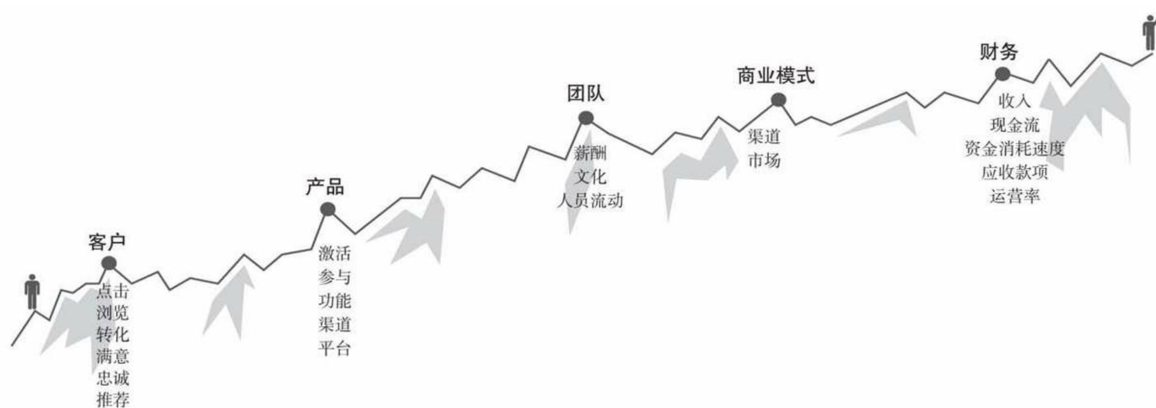


图15-2

你的创业公司可以追踪很多指标，但你需要选择一个核心指标进行优化。我们建议你对哪些指标适合你进行研究和检验。关于创业公司的指标，我们可以写出一本书来。所以当你准备好深入探究时，可以看一看阿利斯泰尔·克罗尔（Alistair Croll）和本杰明·尤科维奇（Benjamin Yoskovitz）所写的《精益数据分析》（Lean Analytics）以及布拉德·菲尔德写的《初创公司的衡量指标》（Startup Metrics）。

指标

在公司的早期阶段，你将面临的一个挑战是数据非常非常少。你需要寻找不会让你的报告失真的数据。关键绩效指标有助于你对各个领域的成功进行量化。如果关键绩效指标能发挥以下作用，那么它们就是好指标：

- 证明你的假设有效或无效。
- 提供杠杆比率。
- 与你收集的历史数据进行比较。

那么如何运用这些指标呢？



调查研究

调查假设，确认反馈的有效性，寻找因果关系。



报告

测量进度，测量效果，测量客户满意度。

测量

测量体现为分析和仪表盘。你可以用很多工具来进行测量，但到目前为止谷歌分析（Google Analytics）是早期阶段最容易使用的工具。长期来看，使用什么工具取决于你需要测量什么，最终你可能需要构建自己的工具。



分析

当我们谈到分析时，指的是用来收集指标的工具



仪表盘

你应该用仪表盘以有益的方式呈现这些指标

拓展的3M

给创业公司做了多年咨询之后，我们看到了标准、关键绩效指标和仪表盘的发展，以及它们如何有助于创始人取得成功。一旦他们实现一个里程碑，便会得到新一轮的融资。投资者，无论大小都变得更加老练，他们想要看到成果（比如达到了设定的数字），以便更明智地投资。我们将这个过程称为拓展的3M——里程碑（Milestones）、指标（Metrics）和测量（Measurement）。

3M的维度

首先，你的3M可能看起来和别人的不太相似。你的公司完全不同于其他人的公司，经过一些调查研究，你能够找到适合你公司的最佳实践。从实体的到数字的，可以测量的指标各种各样。

里程碑

这个词被翻来覆去地用在很多地方。里程碑是标志着发展中的重要改变或重要阶段的行动或事件。当你的公司要寻找投资时，你们的讨论中常会用到它。正如我们之前提到的，没有全能的指标或里程碑。那么以什么里程碑作为起点比较好呢？

- 客户：点击、浏览、转化、满意、忠诚、推荐。
- 产品：激活、参与、功能、渠道、平台。
- 团队：薪酬、文化、人员流动。
- 财务：收入、现金流、资金消耗速度、应收款项、运营率。
- 商业模式：渠道、市场。

指标

有这么多指标，如何判定哪些指标至关重要呢？你必须区分出来哪

些指标是关键绩效指标。关键绩效指标是与战略目标存在明确关联的绩效指标，它能够帮助组织将战略执行转化为可量化的表达方式。可以把关键绩效指标看成尺子，可以用它测量成功和进展。它们是与组织在执行战略方面的成败关系最密切的衡量尺度。

所有的关键绩效指标都是指标，但并非所有的指标都是关键绩效指标。

大多数组织都有许许多多的指标，但没有真正设立关键绩效指标。指标可以用来测量任何事物，但关键绩效指标测量的是最重要的事物。关键绩效指标还应该是可操作的。如果不可操作，它们怎么帮助你实现目标？换言之，不要把无法用具体行动来改变的事物作为关键绩效指标的测量对象。

那么具有什么特点的指标是关键绩效指标？关键绩效指标应该：

1.**以结果为导向：**与目标相联系。

2.**以目标为基础：**至少有一个确定的具有时效性的目标值。

3.**评分或评级：**有明确的界限，可以评定实际值与目标值之间差距的等级。

以上是评价一个指标是否可以作为关键绩效指标的3条标准，你可以把它们作为检验方法，确保你聚焦于对组织成功真正重要的标准上。那么你能用这些指标做什么？

- **调查研究：**调查假设，确认反馈的有效性，寻找因果关系。

- **报告：**测量进度，测量效果，测量客户满意度。

在处于早期阶段的公司中，你会面临数据非常少的挑战。你需要寻

找不会让你的报告失真的数据。如果关键绩效指标能发挥以下作用，那么它们就是好指标：

- 证明你的假设有效或无效。
- 提供杠杆比率。
- 与你收集的历史数据进行比较。
- 能够被解释和报告，能够被用来支持里程碑。

测量

测量体现为分析和仪表盘。在说到分析时，我们指的是用来收集指标的工具。你用仪表盘以有益的方式呈现这些指标。你可以用很多工具来进行测量。长期来看，使用什么工具取决于你需要测量什么，最终你可能需要构建自己的工具。你的创业公司可以追踪很多指标，但你需要选择一个核心指标进行优化。否则，你会变成电视节目中用几根杆转盘子的家伙，你要来来回回地跑动以保持盘子不会停。

> 仪表盘让你感到羞愧的程度应该和激励你的程度差不多。
>
> ——阿里斯泰尔·克罗尔（Alistair Croll）

练习：创建3M仪表盘

将3M的概念结合起来，你能列出追踪每个M的清单，例如：

1.为未来的18个月创建一个里程碑清单，其中可能包括设立日期、测试、发布、雇用团队成员、获得资金等。

2.创建与里程碑相关的指标清单，它们应该有助于你了解自己是

否走在正轨上。

3.创建测量界限清单，因为你需要知道这些指标是达成了，还是差得很多，或者被远远超越了。

4.用这些清单和网络上的仪表盘工具，创建3M仪表盘。你甚至可以从电子表格开始，然后过渡到更具有分析作用的测量方法。

抢跑

在过去30年里，技术在稳步发展。目前的成熟水平触发了全球经济的多米诺效应，因此创建公司前所未有的容易，成本也前所未有的低廉。这要感谢技术与合作，技术包括云主机、软件即服务、开源软件、全球支付系统、病毒式分销渠道、极度聚焦的广告、实时物流等。

由于这种快速的改变，创业公司出现得更快了，并驱动了我们在本书一开始谈到的新工业革命。虽然大多数创业者梦想着自己的创业公司能够取得巨大的成功——就像捷步（Zappos）和推特，但大多数公司没有达到全球主导的地位，没有受到好莱坞般的崇拜，没有成为价值数十亿美元的公司。从数字上看，成功的创业公司其实非常稀少，90%的创业以失败告终。

《创业公司基因组报告》（*Startup Genome Report*）发现“过早扩张”是失败的主要原因。在调查了3 200家公司后，他们发现“大多数创业公司在验证市场有效性上需要花费的时间是创始人预期时间的2~3倍，对所需时间的低估造成了过早扩张的压力”。

你或许认为成败取决于年龄、地点、经验或教育。不是这样。这些因素中没有一个能有效地防止公司走向失败。当然有统计数据显示很多人在多大年龄时开始创业，一些创业需要某种经验和培训（例如专业服

务、法律事务所），但这并不能预测未来的成功。

《创业公司基因组报告》提出了里程碑的框架和初创公司生命周期中6个阶段的界线：（1）发现；（2）验证；（3）效率；（4）拓展；（5）持续；（6）保持。我们不会展开探讨这6个阶段，建议你去网上（http://blog.startupcompass.co/）阅读完整的报告。调查获得的其他结果也很令人着迷。以下是一些重要的发现：

● 善于学习的创始人更有可能成功，他们筹集到的资金是其他创始人的7倍，取得的成长是其他创始人的3.5倍。

● 做出一到两次调整的公司筹集到的资金是做出两次以上调整或从来不做调整的公司的2.5倍，取得的成长是它们的3.6倍，过早拓展的情况比它们少52%。

● 单一创始人达到拓展阶段的时间是其他创始人的3.6倍。

● 注重商业的创业团队如果建立销售驱动型创业公司，而不是产品驱动型公司，那么他们成功拓展公司的可能性是其他公司的6.2倍。

● 注重技术的创业团队在没有网络效应的情况下，实现拓展的可能性是其他公司的3.3倍。

● 没有筹集到资金的创业公司会把自己的市场规模高估100倍，常常误以为自己的市场是新市场（这是我们最喜欢的一条发现，而且它千真万确）。

创业公司过早进行拓展导致绩效糟糕，甚至失败的常见原因是什么？数据显示常见的原因有过早地扩充团队，为早期的小成功大行奖励，没有调整商业模式，缺乏财务纪律，或者制造了过多的产品。我们会详细地探讨每一个原因。

维度	过早拓展企业的例子
客户	• 在产品 / 市场相匹配，形成可重复、可拓展的商业模式之前就在获取客户上投入大量资金 • 过度补偿，在市场推广和公关中缺少产品 / 市场的匹配
产品	• 没有实现问题 / 解决方法相匹配就开始制造产品 • 在产品 / 市场相匹配之前就投资进行产品拓展 • 增加“可有可无”的功能
团队	• 在很早的阶段就雇用了太多人手 • 在不是很必需的时候聘请专家（例如首席财务官、客服代表、数据库专家等） • 雇用经理（例如副总裁、产品经理）而不是执行者 • 超过一层的层级结构
财务	• 筹到的资金太少，没法度过“死亡之谷” • 筹到的资金太多 • 注意：钱太多不一定是坏事，但它通常会使创业者变得散漫，在其他维度上过早地进行扩张（例如雇用过多的员工，制造过多产品）。筹集过多资金对投资者来说风险也更大，不如投入创业公司真正需要的金额，观望它的发展情况
商业模式	• 太早把注意力集中在利润最大化上 • 过度计划和执行，没有经常性的反馈回路 • 没有根据不断变化的市场调整商业模式 • 没有聚焦于商业模式，发现不能实现规模上的成本低于收入

拉杰什·塞提（Rajesh Setty）见证过许多成功的拓展实例，也见证过同样多的由过早拓展导致的失败实例。作为投资者，他不仅进行投资，而且积极参与创业公司日常的发展。他就创业和生活写过不少文章，其中包含着很多创业者可以借鉴的信息。我们有幸和他讨论了如何创建伟大的公司，以及在创建和拓展公司时，创业者应该把精力花在什么地方。

拓展里程碑与指标

精益创业拓展方法

设计仪表盘

你的创业公司可以使用的仪表盘有很多种。以下是两个例子。创建自己的仪表盘的工具也有很多。在搜索引擎中输入“创业公司仪表盘”，你会找到最新的、适合你的工具。它们使用起来非常方便，可以快速地构建出你的仪表盘，灵活地报告你想追踪的指标。

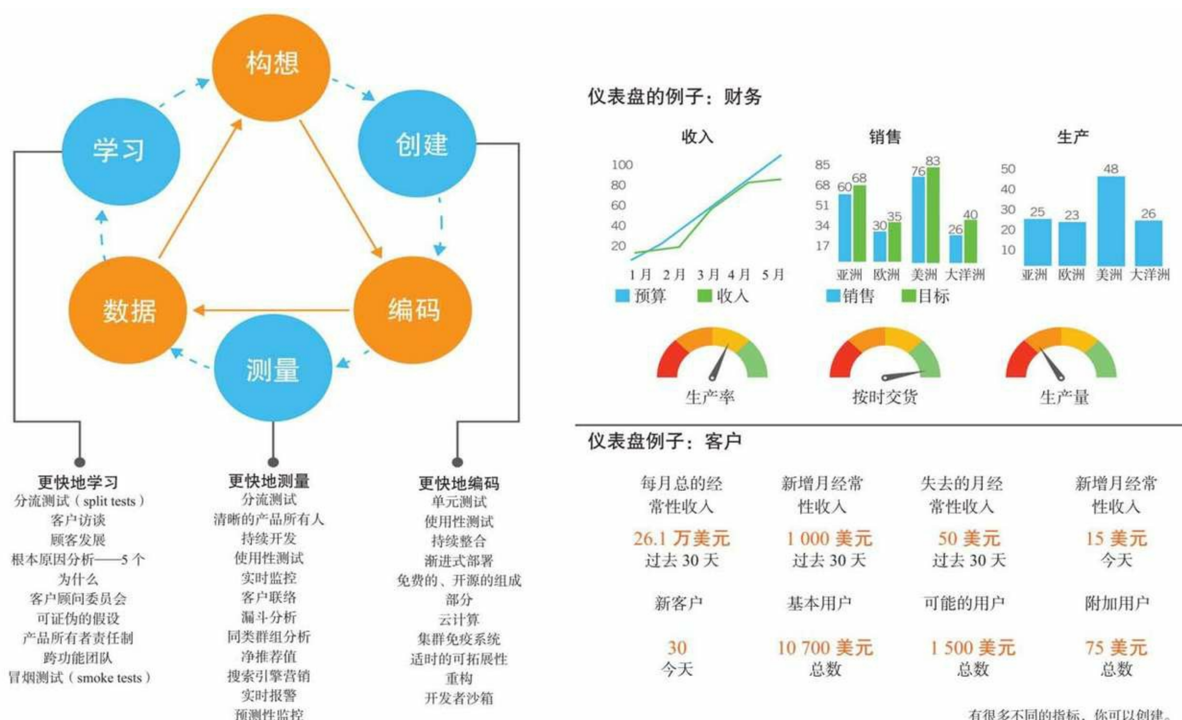


图15-3

问题：**你认为杰出的创业团队具有什么特点？**

塞提：我在创业团队身上寻找的特点可以用缩略词CAST来总结。C代表有能力的人（Competent people），我希望他们擅长他们所选择的领域，有时人们会盲目地选择热门，只因为其他人在这个领域赚了很多钱。A代表适应性强（Adaptable），我称之为水的心态。每当遇到障碍

时，他们不会说：“我的天哪，这有一块大石头，我真的没办法了。”水会继续流淌，如果他们的适应能力强，便会无视障碍，像水一样继续流淌。S代表黏性（Stickability）。我相信如果你是有条理、遵守纪律的，只要坚持的时间足够长，你迟早会有突破。最后一个字母T代表可教的（Teachable）。创业者是否谦虚，愿意更多地学习？不只是从我这儿学习，不只向一个人学习，他们会变得越来越好。他们必须像一台永远不停学习的机器，吸收精华，不断成长。他们从不以为自己已经懂了，他们所要做的就是利用已有的知识和经验。

问题：**当创业者拓展他们的公司时，资源往往很有限，他们应该把精力集中在什么地方？**

塞提：我总是对创业者说，如果资源有限，他们应该有无限的随机应变能力。你或许读过或听说过萨拉斯•萨阿斯瓦斯（Saras Sarasvathy）教授的文章“实现”（Effectuation）。这是创业者的思维方式。萨阿斯瓦斯研究了数百位创业者，她发现创业者思考目标以及相关问题的方式发生了根本性的改变。她说：“一般来说，人们考虑目标，然后开始担心实现这些目标所需的资源。”这就好像已经有了道路和目的地，那么他们需要什么东西呢？这是标准的思维方式，但创业者的思考方式不同。他们把能够得到的所有资源列出目录，比如人员、技能、人脉等。然后他们开始思考他们能实现什么目标并寻找资源，这样他们能够用现有的资源来做事。我非常喜欢这种模式，因为它改变了人们看待目标的方式。我让创业者聚焦于3件事：其一是创新，因为创新是一种思维状态，你可以用你有的东西进行创新，而不是说“我的天，我没有这个，让我先去找找它”；其二是筹划能力，就像有人可以用已有的东西，用可以获得的资源画出一幅图画；最后是构建生态系统，这样他们可以为了未来塑造自己的能力。

构建增长引擎

在前面有关销售、营销组合的章节中，我们给你灌输了所有对构建创业方程式有帮助的计划、渠道和技术元素。每个领域都有很多测量成功与否的指标。当构建增长引擎时，你一定要记得纳入产品指标（例如A/B测试、获取客户的成本）、财务指标（例如现金流、收入），甚至客户体验指标（例如满意度、用户测试）。要保证你的关键绩效指标能够测量成功。关键绩效指标能够给予你目标，比如登录页面是否效果良好，或者访问者是否会在某个页面退出。记住把这些指标作为你的向导，避免你脱离正轨太远。这是一个可以避免的错误，你的公司应该变得更好。

为了随着公司的发展而不断拓展，你必须有鼓励公司中每个人承担更大风险的流程和结构，同时要告诉人们风险，避免个体犯愚蠢的错误。这是你需要继续利用黑客的地方。还记得在有关营销的章节中我们提到过它吗？他们是只专注于成长的人，他们戴着什么能带来可拓展的成长的眼镜。

给增长引擎添加燃料

雇用优秀的人可以让一切变得更容易。在第9章中我们讨论了构建杰出的创始团队需要什么，以及你需要不断物色和聘用优秀的人才。招聘可能是最令你头疼的部分。

过早地扩张

太早进行扩张

公司的成熟程度立足于随着时间的流逝，它如何与客户进行互动。创业公司过早进行了扩张，通常是因为5个核心运营维度之间缺乏同步性。这5个核心运营维度分别是客户、产品、团队、财务和商业模式。

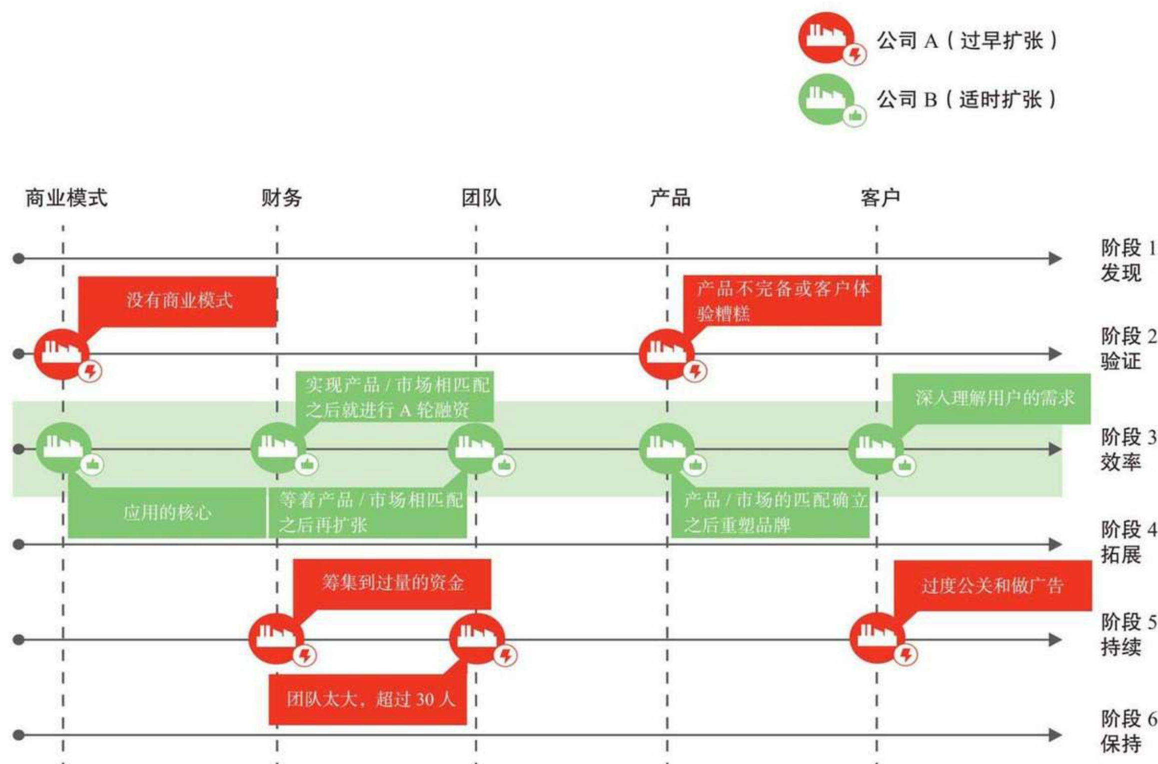


图15-4

假设第二年你需要雇用30个杰出的集客式营销人员和黑客，此时你已经知道了如何聘用、培训和测量销售人员。这是非常重大的尝试！招聘很快会成为核心能力，培训/再培训和团队管理的其他行为也是如此。当你开始通过其他人进行管理时，你的文化将会改变。最初团队中的一些成员没有跟着改变，或者不喜欢这种环境。这是一个挑战，他们要么跟着你一起成长，要么寻找其他更适合他们的地方。

吸收新客户

以人工的方式吸收新客户听起来是创业者一开始最无法扩展的事情。几乎所有的创业公司都不得不这样做。你不能等着用户来找你，你必须去争取他们。YCombinator公司的共同创始人保罗·格雷厄姆（Paul Graham）说，创始人抗拒吸收新客户的原因有如下两个：

其中一个是害羞加懒惰。他们宁可坐在家里写代码，也不愿意走出去和一些陌生人聊聊。当然他们可能被大多数人拒绝，但是为了创业成功，至少一位创始人（通常是CEO）必须在销售和营销上投入大量时间。创始人忽视吸收新客户的另一个原因是一开始客户的绝对数量看起来很少。他们认为这不会是著名大公司的启动方式，他们所犯的错误是低估了复合增长的力量。我们建议创业公司用月增长率来衡量他们的进步。如果你有100个用户，便需要在接下来一周里再获得10个用户，每周增长10%。虽然110个看起来没有比100个多很多，但如果每周持续增长10%，那么最终获得的客户数会让你大吃一惊。一年后你的用户数量为14 000人，两年后你会有200万用户。如果一次获取1 000名用户，你的做法会不同，最后增长的速度会减慢。只要市场存在，你通常可以先人工地吸收新用户，然后逐渐转为不太人工的方法。

增长引擎

扩展“增长引擎”就是努力实现多个维度的增长，这些维度包括商业模式、客户（销售与营销）、产品、团队和财务。随着公司的拓展，这些维度汇聚在一起，和谐地发挥作用。以下图表探究了这些维度，提供了在扩展增长引擎时你应该思考的目标的例子。

维度	增长引擎的例子
商业模式	• 证明你的收入来源和盈利模式是有效的 • 增长客户基础和收入的同时降低成本
客户	• 了解特定的获取成本和转化率 • 追踪成功的激活和再次访问 • 追踪进行了注册并成为回头客的被推荐来的客户
产品	• 成功的 A/B 测试 • 通过使用性测试和调查证明产品 / 市场的匹配性 • 基于用户访谈和调查添加适当的功能
团队	• 得到扩展的招聘模式，并与客户的增加直接联系起来 • 一段时间后招聘成本会降低，但产生的收入指数式增长
财务	• 证明你的收入来源和盈利模式是有效的 • 增长客户基础和收入的同时降低成本 • 使用户能够产生最大收入 • 使用户能够产生收支平衡的收入

练习：设计你的增长引擎

虽然没有两家创业公司是完全一样的，但大多数公司期望以某种方式实现长期的成长。这个练习是部分策略和愿景，它使你把自己置身于不得不扩张的位置，设想那会是什么样？

- **愿景：**写几段文字，关于3年后一家得到充分拓展、运营良好的公司看起来是什么样。

- **整体中的部分：**针对增长引擎中的每个维度，至少列出一种拓展方式，以帮助你的企业实现愿景。

- **为增长引擎加燃料：**采取与指标相一致的拓展企业的方法，采取能够测量拓展成功与否的方法，详细描述如何拓展。

Radian6公司的联合创始人马塞尔·莱布伦（Marcel Lebrun）和前首席营销官戴维·奥尔斯顿（David Alston）对推动增长引擎很了解。Radian6公司是一个社交测量与监控平台，几年前被Salesforce公司收购了。马塞尔现在是Salesforce公司的高级副总裁，戴维是IntroHive公司的首席创新官兼纪录片制片人。最近我们和他们聊了聊创业以及他们如何领导Radian6公司，帮助它从一家小公司拓展为一家全球性的企业。

问题：**当创建Radian6公司时，什么对你来说很重要，你如何创建了有利于团队成长和提升效率的环境？**

莱布伦：当认识了想到创办Radian6公司的人（他叫克里斯·牛顿，是公司的首席技术官），还有其他一起开创公司的人时，我头脑中有个大大的问号，“这是一支优秀的团队吗？他可以担任他非常喜欢的职务吗？这个职务非常适合他吗？那么我和其他人也可以吗？”

我开始给我认识的领导者打电话——他们是企业成长所需要的那种领导者，看他们是否对这个空间，对这家公司感兴趣。我认为团队甚至比市场和构想更重要，它真的非常重要。

问题：**为了拓展伟大的产品，需要有哪些元素？**

奥尔斯顿：说到完美的时机选择，其中包含一点点运气。我发现当你想到一个主意时，往往至少有另外一家公司也在尝试做相同的事情。一般来说，你不会是市场中唯一的提供商，因此你需要有人们愿意谈论的杰出产品。

然后团队将会做出决定。如果你有非常棒的团队，那么在这个过程中你很可能会做出正确的决定。对我来说，那就是你获得成功的方式。我认为非常重要的是你尊重他们、欣赏他们、信任他们，每个人都聚焦于客户，都以公司为先。这就是始终致力于做正确的事，而不是事后品

评你自己或品评其他每个人。

问题：**在创业公司考虑扩张和成长时，他们需要什么？**

奥尔斯顿：我认为从一开始你就需要有全球性的考虑。你看、听、行动并以成为全球性公司为目标。不要对此感到害羞或怯懦。如果你有全球性的思维，你的想法就会传播到全世界，你会找到传播它们的方法，这与你在哪儿没有关系。我看到过这样的情况。

例如，在B2B行业，你把东西卖给人。它是人对人的。人们常常从他们喜欢的人那里购买，人们也喜欢建立人际关系，尤其是在B2B的关系中。我认为很重要的做法是和客户/潜在客户/对你的空间非常感兴趣的社区成为朋友或建立起交往。

问题：**从拓展的角度来说，这对筹集风险资金有帮助吗？**

奥尔斯顿：绝对有帮助。在投资时，投资者对构想和对创业者同样重视，很多投资者很相似，他们会说“告诉我你接下来要做什么”。我和一些过去投资过公司的人关系很好。在考虑筹集资金时，我会给世界上最大机构的高管们打电话，问他们这个问题集合对他们的公司有多重要，对他们有多大价值。他们接起电话并说道，“这是我们的未来。整个世界正从传统的变为在线的、社交的。我们不得不彻底改造我们自己，这些家伙在帮我们。”他们都很相似，“哇，他们很有想法。”这是获得风险投资的关键。

问题：**你运用什么类型的拓展技术不断拓展你的公司？**

奥尔斯顿：在Radian6公司，我希望最初建立的团队是可以扩展为一个庞大的组织的。这是首要的事情。随着公司的成长，你一直在做决定。我雇用了一位总工程师，我知道他可以管理一两百人的开发团队，他知道如何快速研发出产品。他成熟有经验，不是毛头小子。但是在公

司发展的早期，他也可以像毛头小子一样有闯劲。这非常重要，营销和销售方面也是如此。就这样我们发展起来了。

开足马力

在头脑中描绘有效地拓展公司看起来是什么样的。当创业公司进入成长阶段时，你要确保自己不只是想着数字。你对目前的发展阶段需要有正确的心态，还需要确保和你共事的人与你达成了共识。

创业公司特别容易受到错误心态的伤害。他们看到一切发展顺利——10个人一起干事比100个人一起干事要容易——他们试图紧紧抓住这种感觉，哪怕他们在以极危险的速度获取客户。

“成功拓展的标志是知道什么时候该踩刹车，这样你以后可以更快地拓展。”斯坦福工程学院组织行为学专家鲍勃·萨顿（Bob Sutton）说。他继续解释道：“如果有人曾告诉你，他们解决了你的所有与拓展有关的问题，那么他们是在撒谎，你应该立即把他们送出门。”

接纳失败

彼得·德鲁克的引述强调因循守旧的人所犯的错误不比积极进取的人所犯的错误少。快速发展往往意味着犯错，但并不像你以为的那么多。

Flickr公司为“以最引人注目的方式破坏flickr.com”的社区成员设立了大奖。当然，这是半开玩笑的，但接受错误的态度不是开玩笑。引入注目的错误意味着你可能在从事重要的事情，这是一次非同凡响的学习经历。

“奖励”失败不是“人人都能获得奖品”的疯狂事情。

灾难性的错误不会受到褒奖，但是这类错误非常罕见，你应该已经有处理它们的流程了。在公司里，大多数错误与非常日常的问题有关，没有什么价值（我们再一次提出德鲁克的智慧）。

好消息是在创业公司中你有机会在错误一出现时就发现它们，在它们扎稳脚跟之前就阻止它们。作为创始人，你应该聚焦于清除路障，这样优秀才能畅通无阻地扩展。在进行这样的设想时，你更有机会让创业公司开足马力，实现明智的拓展。

做好准备

在为创建你自己的创业方程式做准备的时候，你已经做了基础练习，并且通过前面几个有关发展梦想的章节形成了一些经验。为了为创建你自己的创业方程式做好准备，你一定要回顾本章的练习：

- 制定拓展策略。
- 创建3M仪表盘。
- 设计你的增长引擎。

一段时间后你会发现拓展是创业公司成功的重要一部分，而且你的选择增加了——你可以选择发展公司，也可以选择退出，还可以选择休假。



创新

发展梦想

- 建立创新文化
- 创造的法则和习惯
- 每个人都是设计思考者
- SMART创新之道与富有创造力的合作
- 每个创业者都需要成为设计执行官

方法

- 开放式创新



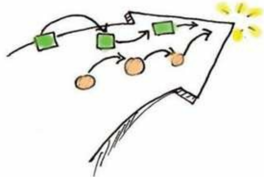
- 战略预见



- 设计思维



- 受管理的创新过程



引擎

- 严格的执行



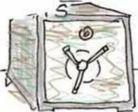
- 组织准备度



- 战略一致性



- 客户洞察
- 公司资产



CHAPTER 16
不断创新

如果你一直重复做你做过的事情，那么你将只会获得已经拥有的东西。

——爱因斯坦

除了伟大的构想和最初的成功之外，你的创业公司还需要不断创新和挑战极限的能力。想到创新型公司，进入你脑海的通常是耐克、宝马、可口可乐、星巴克和苹果公司。大多数人知道这些公司的故事，我们想分享一家快餐连锁店的故事，即墨西哥风味快餐厅Chipotle。

如果你曾去过Chipotle餐厅，你不会马上认为它是一家传统的快餐厅。它的就餐方式使它成为了餐厅新趋势的代表，这种趋势被称为“快速休闲餐厅”。

一般来说，“快餐”这个词会让我们想到麦当劳、肯德基这类强调“快”，但食物品质不一定高的地方。过去20多年文化的改变使消费者更加关注食品的健康，而且希望公司能够体现出环境意识。让我们进入Chipotle餐厅，体验快速休闲餐饮文化。

1993年史蒂夫·埃尔斯（Steve Ells）创办了Chipotle餐厅，他是一位厨师，曾在美国烹饪学院接受培训。1991年他在旧金山一家传奇性的明星餐厅做流水线厨师。凭他的薪资，根本吃不起这家餐厅的饭，所以他经常在著名的教会区吃巨大的玉米煎饼，尤其常吃Zona Rosa的玉米煎

饼。埃尔斯观察人们如何排队用餐，突然冒出了开创Chipotle餐厅的想法。如今Chipotle在美国已经有了1 400家连锁店，正在向国际上扩张。

创业方程式：创新

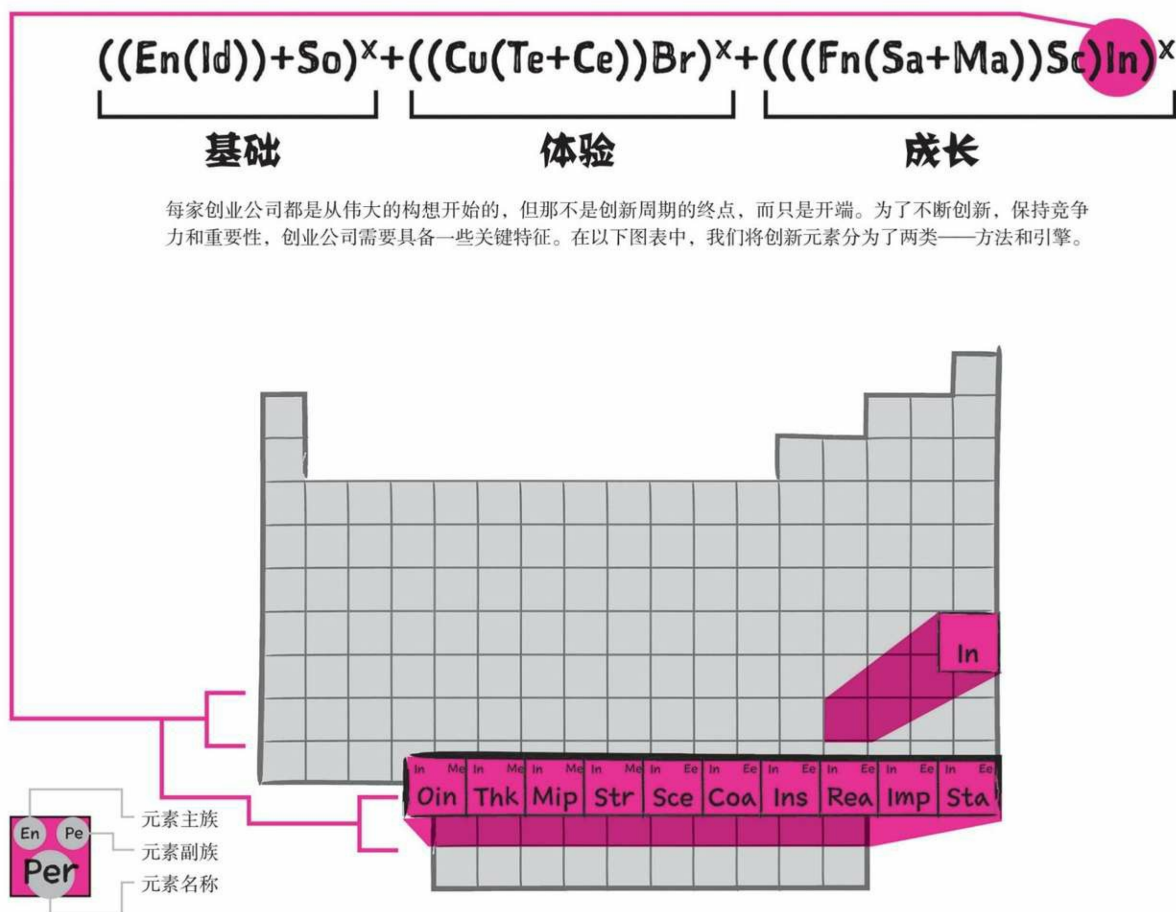


图16-1

创新方法元素

如果你的公司想不断创新，就一定要有可靠的方法和计划，让创新文化融入公司日常工作的DNA。

开放式创新（Oin）

开放式创新是作为一种思维方式被提出来的，即认为公司能够并

应该采用内部创意和外部创意，利用内外部途径进行营销。这种提法背后的核心理念是，在知识如此分散的世界里，他们不应该做井底之蛙，只依赖自己的调查研究，而应该通过共担风险、共享收获来进行合作创新。这可能意味着购买其他公司的发明（例如专利）或获得其他公司的许可。此外，公司自己的发明，如果没有在使用，就应该通过许可、合资公司或子公司等方式传播出去。这也包括创意竞赛、客户沉浸式体验、合作设计和创新网络。

设计思维（Thk）

设计思维是一个广泛的概念，对其的定义是“设计思维是3个方面的结合，这3个方面包括对问题背景的感同身受，富有创造力地提出洞见和解决方法，理性地分析并将各种解决方法与问题背景匹配起来。设计思维运用逻辑、想象、直觉、系统性推理来探索可能性，创造有利于最终用户（客户）的理想结果。设计性思维方式不是聚焦于问题的，而是聚集于解决方法，以行动为导向。当这些原则被应用于战略和创新时，创新的成功率会显著提高。设计思维是有效的策略发展和组织改革的核心。它可以被应用于产品、服务、流程、物理位置等所有需要为人类互动进行优化的方面。

受管理的创新过程（Mip）

它与开放式创新关系密切。它是受到管理的过程，因此不是封闭系统。正相反，它通过提供一个框架来管理创意的吸收。这使人们可以更快捷地运用开放式创新的概念，比如创意竞赛、客户沉浸式体验、合作设计和创新网络。它还有助于加速许可的使用以及合资公司、子公司的创建。

战略预见（Str）

战略预见就是创建未来、未来事件和可能性的功能性印象，目的是充分利用机会，为可能的逆境做准备。战略预见的想法源自这样的观点，即未来虽然不可预测，但也不是预先确定的，我们可以通过目

前采取的行动来积极地影响未来。用在创新方面就是，将未来的机会与当下的商业决策联系起来，基于未来事件规划出路线图。

创新引擎元素

为了让创新引擎加快转速，你和你的公司必须利用技术和工具，获得有关即将发生什么和如何利用机会的洞见。

情景规划（Sce）

情景规划是用来制订灵活的长期计划的战略方法。它与战略预见密切相关，为应对未来事件可能带来的改变做准备。情景规划详细描述了可能的未来事件，它使得决策者能够评估可能的结果，使创新能够有针对性。

公司资产（Coa）

谈到企业中的创新，其目的是增加能够带来财务回报的有价值的知识产权。这可能包括需要受到保护的有形产品或数字产品。公司资产可以通过创意竞赛、合作设计和创新网络等计划得以创造或提升，它们还可以被许可给其他公司，或者用于合资公司或子公司。

客户洞察（Ins）

公司需要提供创新的产品或服务以吸引和留住客户，这些客户的期望会不断改变。客户的兴趣与你的品牌、产品、服务的特点相交的地方就是客户洞察。了解客户为什么对你感兴趣，了解他们的心态、动机和引发他们对待你公司的态度的愿望。

组织准备度（Rea）

没有单一的什么事物能够触发或确保创业公司的创新。在设计创新计划的过程中，你需要在一些阶段检查公司环境的接受性。利用组

织准备度评估，你可以测量公司对创新的准备度。

严格的执行（Imp）

我们谈到组织的准备度能够衡量你的创业公司对持续创新的准备程度。所有这些创新元素需要有执行的规章制度，以确保资源被恰当地分配。

战略一致性（Sta）

战略一致性是组织准备度评估的一部分，它意味着每个业务单元、部门、团队和个人了解他们的职责，以及他们如何有助于组织的整体创新要求。

埃尔斯和Chipotle餐厅证明了创新对长期成功的重要性。通过寻找创新方法，同时忠于自己的使命，他们使员工和客户都感到很满意。他们颠覆了快餐的概念，迫使其他快餐厅做出改善。

在本章中，我们将探讨为了使创新成为企业战略中有效的一部分，你需要什么，具体包括创新元素主族和副族中的元素，其中两个元素副族是方法和引擎，它们包含着有助于你创建自己的创新方法的元素。这些元素包括开放式创新、设计思维、受管理的创新过程和战略预见。一旦形成了有效的方法，你会想要创建创新引擎，通过诸如情景规划或客户洞察等元素为创新方法提供动力。

建立创新文化

随着你的创业公司的成长，你需要强调创新在组织中的作用。如果员工没有被充分调动起来并积极参与，很难想象公司能够在创新方面做得好。当员工对工作非常投入时，他们是真心希望公司取得成功。否则，他们可能会根据领导的期望来做事，缺乏超出期望的积极性。

CultureAmp是一家分析组织中的积极性和投入性的公司，基于员工如何看待他们的公司，CultureAmp确定了促使员工投入的五大驱动因素：

- 他们对公司的领导有信心。

- 他们在组织中看到了晋升的好机会，看到了转换为其他职务的可能性。

- 他们知道自己对组织成功的重要性。

- 他们觉得他们能为自己所在的领域做贡献。

- 他们相信公司有能够激励员工的愿景。

在对这些驱动因素的分析中，CultureAmp发现了两个独特的主题：

- 体现出领导力。雇主必须表明员工对组织很重要，并且表现出他们有能力做出良好的决策。这需要创建并传递一个具有激励作用的愿景。

- 有效的学习与发展。员工需要看到前进的道路，他们想要知道组织中存在着有助于他们个人发展的机会。

这两个主题可能让你感到吃惊，因为薪酬没有进入前五大驱动因素。实现这五大驱动因素可不容易，但值得为之努力。如果成功了，你将有一支非常有积极性、非常投入的团队，他们将推动组织创新。

创业公司为什么要创新

你可能认为随着公司走过初创阶段，逐渐成熟起来，它对待创新的方式会有所不同。如果你读过克莱顿·克里斯滕森（Clayton

Christensen）的突破性著作《创新者的窘境》（*The Innovator’s Dilemma*），应该记得他发现大公司非常善于持续性创新，但很难进行突破性创新，而且在进行突破性创新时常常会失败。

> 没有积极性就没有创新。
>
> ——菲尔·麦金尼（Phil McKinney）

这会诱惑人们说“我们是创业公司，我们具有创新性”，但是接下来发生了什么？只是聚焦于改善现有的商业模式和产品已经不够了。为了确保生存，产品满足公司成长的需要，企业应该发明新的产品商业模式。这样做需要全新的组织文化和技能组合，公司需要同时做两件事：

1.改善现有的产品、服务和商业模式；

2.发明新的、突破性的产品、服务和商业模式。

这种有两个分支的方法使你的创业公司能够建立起创意、概念和原型的“创新组合”，这有助于你的公司保持竞争优势。

在图16-2中，你将注意到对“创新者的窘境”的引用，它确定了沿着3条轴、6个因素的激发创新的要素。针对初创公司，我们进行了更新。涉及因素包括从规章到商业模式，它们将激励你的初创公司不断创新。我们还引用了作家兼日内瓦恒宝公司（Hublot Geneve）前CEO让·克劳德·比弗（Jean Claude Biver）的观点，他在创新方面的见解很有影响力。比弗遵循3个重要的创新信条：（1）独特；（2）不同；（3）第一。

如果初创公司的创新失败了，那么可以追溯的原因通常是缺乏规章制度。创造力可能很丰富，但最初的创意之后，团队不能推动公司执行新创意。显然，有效的、突破性的和持续的创新需要公司有一种体系，

可以使他们继续像初创公司一样行动。这需要利用诸如开放式创新、设计思维等方法，我们会在本章后面的内容中探讨这些方法，由此渗透每个人都能创新的文化。这还意味着创建不断追求创新的各种计划或团队，同时公司拓展和成长的其他部分已经被创立起来了。

在设计你的创新计划的过程中，在某些阶段，尤其是开始阶段，你需要检查环境的接受性。改善环境的一种方法是采用组织准备度。咨询公司创新点（Innovation Point）的德里克·帕尔默（Derrick Palmer）和索伦·卡普兰（Soren Kaplan）对战略创新框架进行研究，他们认为组织准备度涉及3个方面：文化、流程和结构。

文化准备度指的是采纳有助于创新文化的价值观和使命。团队用来有效运营和合作的实践属于流程准备度。结构准备度涉及有利于创新的组织结构和技术。最后一个方面还涉及组织的灵活性以及是否能把人才分配到高优先级的项目上。作为评估的一部分，你将检视你的初创公司的战略一致性，测量每个业务单元、部门、团队和个人是否能很好地理解他们的职责以及如何促进了组织的整体创新。

创造的法则和习惯

几十年来，惠普公司被很多人视作现代创业企业的典范。创新者的典范是菲尔·麦金尼。菲尔担任了9年惠普公司个人系统事业部的副总裁兼首席技术官，同时他还管理着全球创新办公室。他写了一本杰出的作品《决杀创新》（*Killer Innovations*），本章详细叙述了他的一些方法。目前麦金尼是美国有线电视实验室（CableLabs）的总裁兼CEO,该实验室是全球有线电视运营商的研发与创新产业集群。麦金尼还主持着一个很受欢迎的、与他的书同名的播客。最近我们有机会和他探讨了初创公司如何创造自己的决杀创新。

问题：**菲尔，你被认为是创新领域的专家。你能谈谈初创公司应该怎么应对创新吗？**

麦金尼：创新领域的挑战主要分为两类，我称之为创新差距和创新延迟。创新差距就是缺乏创意供应。我知道有很多创意非常棒，但你如何辨别真的非常棒的创意？

一旦找到了非常棒的创意，接下来的挑战就是创意延迟。关键在于你既需要解决创意差距，也需要解决创意延迟。为了解决创意差距，你需要对创意应该有的关键要素和如何分辨这些创意有某种形式的了解。

很多人认为这是一个复杂的排序过程，你需要仔细审查整个计划和财务分析。其实并不是这样。对于价值1 200亿美元、有330名员工的公司，我们设计的排序过程主要依赖5个问题。第一个问题是，这个创意是否能实现客户体验或期望？第二个问题是，这会改变公司的竞争地位吗？第三个问题是，这会改变经济吗？

创业公司为什么要创新

人们对这个主题的态度不尽相同，有人认为创业公司必须进行创新，否则就会完蛋。虽然大多数创业公司追求克莱顿·克里斯滕森所说的突破性创意，但在很多情况下，创业公司没有使最初的产品进入连续的创新循环，没有拓展他们所提供的产品或服务、收入来源和长期增长潜能。谷歌是这种改变的一个典型例子。每个人都知道谷歌，但在公司创立后的前十年里，他们的主要业务是搜索引擎和付费广告引擎。很多人认为谷歌是一家业务单一的公司，虽然财大气粗，但只有这一招。然而在过去几年里，随着CEO拉里·佩奇（Larry Page）开始管理谷歌，他们发展出了新技术（例如无人驾驶汽车、可穿戴设备），进行了引人注目的收购（例如摩托罗拉、Nest公司）。突然之间，在人们的眼里它不再只是一家能够在网上搜索一切的公司，而是连接着一切，改变着世界。

你不必成为谷歌就能意识到自己在某些方面取得了成功，竞争对手会出现，因为市场在变化，会发生一连串的其他事情，威胁到你的长期成功。激励创业公司进行创新的因素涉及6个维度，它们分别是权限、员工、技术、股东、客户和竞争。你认为哪些因素是风险因素，也是创新的激励因素？

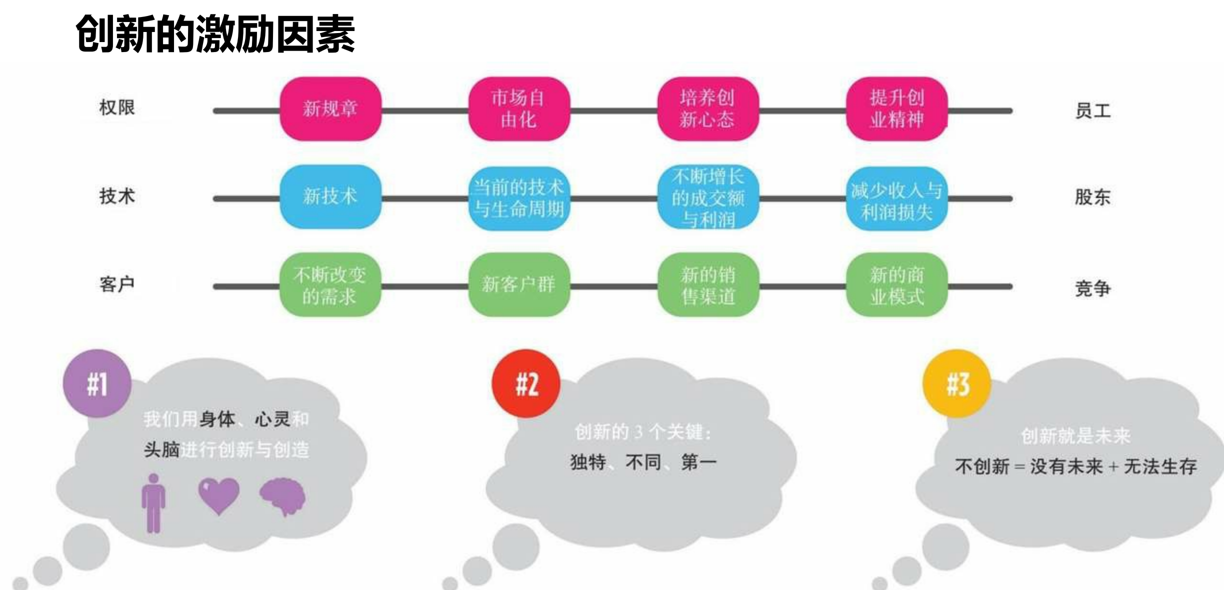


图16–2

如果这3个问题中有一个的回答是肯定的，你需要对接下来的两个问题给予肯定的答复。那就是，为什么是你，你具有独特的专业知识或观点吗，为什么你最适合执行这个创意？最后一个问题是，这样做能带来足够多的利润吗，市场足够大吗？你不必理解完整的经济模式，但应该知道你的目标客户是谁。

问题：**对于初创公司，你会推荐哪些创新法则？**

麦金尼：适用于大多数初创组织的法则是耐心法则，不是吗？我们不能马上拥有一切。我以前说过我们始终面临着加速的压力。与此同时，你要确保你投入市场的东西是市场会做出回应的东西。你必须有些耐心。

初创公司的想法通常是，“我们必须赶紧把这些产品推向市场，因为我们向投资者或董事会做出了承诺”。推出产品的速度与推出适当的产品之间始终存在着矛盾关系。

初创公司需要关注的另一个问题是资源。资源永远不够。人们常常会对我说：“我有一个非常棒的想法，但为了实施它，我必须筹到1 000万美元。”我觉得正因为有些人把钱作为他们的构想为什么能实现的首要理由，所以事实上他们对产品或对他们的构想没有充足的信心。

不要让资源，不要让资源的金钱部分成为限制你实现构想，把产品推向市场的障碍。我特别相信早期的市场验证。如果你有一个构想，那么把它实现出来，然后用市场的反馈信息改进你的想法，同时你也在积累能引导你获得资源的信息。

初创公司创新的五法则

菲尔提出了他的“创新七法则”（领导力、文化、资源、耐心、流程、宏观而大胆的目标和执行），让我们把这些法则与初创公司具体联系起来，由此我们提出了初创公司的创新五法则。

1.**领导力法则：**做领导者，而非追随者。作为初创公司，你是执行团队的一部分，但你必须让团队了解你为什么相信创新能促进公司的成功。

2.**文化法则：**做主人翁，而非参与者。正如我们在前文中探讨过的，文化对你的成功至关重要。你可以通过奖励好行为（例如团队精神、合作、坦诚），消除坏行为（例如非我发明综合征、被动/过分自信、争夺势力范围）使创新成为文化DNA的一部分。

3.**资源法则：**成为资源，而非导致消耗的事物。创新需要在较长一段时间里投入大量资源（例如人员、金钱、时间、设备），这有助于验

证创新对组织的重要性。

4.**愿景法则：**做一位梦想家，而非实用主义者。为了让领导层制定出创新日程表，你必须设定愿景。这个愿景必须能够提供清晰、有吸引力的目标，对团队具有催化剂的作用。

5.**先锋法则：**做一名先锋，而非剽窃者。没人喜欢盲目的模仿者，没人会买他们的东西。如果你把注意力集中在打败竞争对手上，你就无法突破自己的方式，成为具有独创精神的思想者。

创业公司中伟大创新者的5个习惯

创新需要始终如一的投入，同时放眼长远。开始你可以鼓励团队采取我们所说的创业公司创新的5个习惯：

1.**耐心的习惯：**创新需要时间。初创企业往往把注意力集中在能够满足投资者，能够保持公司成长的短期里程碑上。始终聚焦于长期愿景有助于创建更有价值的公司。

2.**聚焦的习惯：**不要把你的产品做成瑞士军刀式的产品，这会对你所有的资源产生影响（见资源法则），还会使你的产品失去目标。养成查看愿景的习惯，确保你始终聚焦于最终目标。

3.**流程的习惯：**为了在创新上取得成功，组织需要适合而有效的创新流程。要创建包含从创意到执行的整个创新链的流程，然后，养成追踪一系列指标和部分流程，并了解改进情况的习惯。

4.**执行的习惯：**这关系到按照创新日程表和季度运营目标进行执行的能力。如果只聚焦于执行的一个方面，另一个方面就会乱七八糟。成功的组织需要能两者兼顾的领导者。

5.**谦逊的习惯：**你确实有很棒的创意，但你必须保持谦逊，不要因

为过去的成功而沾沾自喜。开创公司就是冒险，不要害怕继续冒险，但要有一颗满怀激情又无比谦逊的心。

练习：你的创业公司的创新与法则

阅读了这部分的内容之后，你应该和你的创业团队进行头脑风暴，提出适合你的创业公司的法则和习惯。把每一条法则和习惯写下来，使它们与你的文化、与你将坚持的事情保持一致。举例如下：

- **我们的文化法则：**“将创新融入我们的DNA，我们奖励创新，努力消除公司每个方面的坏行为。”
- **我们的资源习惯：**“我们是彼此的资源，我们将为组织创新投入必要的资源。”

每个人都是设计思考者

从核心上说，创业方程式是关于创新的。对初创公司来说，体现创新的一种方式取决于个体把自己看成是设计思考者，并将它融入到初创公司的文化中。

那么什么是设计思维？让一些对自己的设计思维有信心的人定义什么是设计思维，你会得到各种不同的答案。对于设计思维，不存在“统一场理论”，但维基百科提供了一种比较合理的定义：

> 设计思维是富有创意地、注重实效地解决问题的一种正式的方法，目的是改善未来的结果。就这一点而言，设计思维是一种基于解决方法或聚焦于解决方法的思维形式。它始于目标（更好的未来），而非解决一个具体的问题。通过思考目前和未来的情况、问

题的各个参数，设计思考者会同时探索各种可能的解决方法。

设计思维过程中包含5种做法：

1.**共情：**为了设计出最终用户会使用的东西，真正了解他们以及他们的需求。

2.**定义：**你需要筛选信息和数据，目的是把要解决的问题陈述清楚。

3.**构想：**就是产生想法，你和你的团队在这个阶段可以自由地发挥创造力。

4.**原型：**基于你的观点和在定义阶段确定的问题陈述，你和你的团队会选择一个构想，制作出原型。

5.**测试**：你建立的原型需要经过一些测试，查看它是否能解决你所确定的问题。根据测试中的发现，你可能要对原型进行微调，以进行进一步的测试。

设计思考者不会事先形成问题的定义和解决方法，设计思维的目的是发现隐藏的参数和达成目标的其他途径。由于设计思维也是迭代性的，因此任何解决方法都可以是未来阶段的起点。

像设计师一样思考

必须强调的是，设计思维并不是设计师所独有的。你也需要像设计师一样思考。设计师从两个重要的视角接触每个问题，那就是共情和创造力。他们发明并不存在的未来，为了重新想象未来，他们必须了解现在人们如何做事。

IDEO公司的蒂姆·布朗（Tim Brown）写了一篇突破性的文章“设计思维”，在文章中他列出了为了像设计师一样思考，你需要具备的5个关键特征：

1.**共情：**共情的思考者能够从多个角度想象这个世界。通过采取“以人为本”的方式，设计思考者能够设想出注定会令人喜欢的解决方法，满足明显的或隐含的需求。

2.**整体性思维：**整体性思考者依靠分析过程，能够看到问题所有重要的方面（即使它们相互矛盾）并创造出新颖的解决方法，改进现有的选择。

3.**乐观：**乐观的思考者认为无论问题的约束条件多么具有挑战性，至少会有一个潜在的解决方法优于现有的方法。

4.**实验精神：**实验性思考者不相信重大的创新来自渐进的微调。设计思考者提出问题，以创造性的方式探索限制条件，然后向着全新的方向前进。

5.**合作：**产品、服务和体验不断增加的复杂性使得创新无法再由孤身一人的创意天才完成，而需要充满激情的跨学科合作。

史蒂夫有过多年管理创意团队和让整个组织中的人员像设计师一样进行思考的经验，他提出了以下的小建议：

1.**你是设计师。**像设计师一样进行思考的关键在于把你自己想象成设计师。这能赋予你力量，让你身处设计解决方法的位置。

2.**创造理想的解决方法。**你想要改变现有的状况，通过你的创意，把它变成更好的状况。

3.**拒绝平庸和乏味。**设计师常常排斥典型的做法，思考应该怎么

做，无论想法多激进。

4.**有想法，很多很多想法**。粗略地提出很多想法，不太快选定其中一个。人们倾向于通过调整现有的方法来快速找到解决方案。不要这样做。仔细探究每一个想法，找到适当的解决方案。

5.**构建出来。**挑选想法，根据它做出实体模型。人们会对能摸得到、感觉得到的东西做出反应。

把设计思维作为创新的策略

创新需要不断利用颠覆性的技术为世界创造价值。当把设计原则用于战略和创新时，创新的成功率会大大提高。因此设计思维可以被用于产品、服务、流程、物理位置等所有需要为人类互动进行优化的方面。

我们可以通过探索未来的不确定性，用两个元素来加强设计思维，这两个元素是战略预见和情景规划。战略预见就是创建未来、未来事件和可能性的功能性印象，目的是充分利用机会，为可能的逆境做准备。战略预见的想法源自这样的观点，即未来虽然不可预测，但也不是预先确定的，我们可以通过目前采取的行动来积极地影响未来。用在创新方面就是，将未来的机会与当下的商业决策联系起来，基于未来事件规划出路线图。

情景规划也被称为情景思考或情景分析，是一种战略规划方法，有些组织用它来制订灵活的长期计划。它与战略预见密切相关，为了为应对未来事件可能带来的组合和置换做准备，情景规划详细描述了可能的未来事件。在企业中，它使得决策者能够评估可能的结果，使创新有针对性。

在你的创业公司里培养设计思维能力

虽然学会成为一名好的设计师需要很多年的时间，但非设计师可以在几周、几个月里学会像设计师一样思考，将这些技能用于管理和创新。以下是在你的创业公司里培养设计思维能力的6种方法：

1.研究设计师使用的各种工具和技能，包括与客户共情，产生创意，批判性思维，有审美能力，解决问题，快速制作原型以及合作。

2.检视与客户进行交往的方式，从而发现创新的机会。

3.亲自应对创新挑战，从头至尾经历设计思维过程。

4.用可测量的标准将洞见和数据转化为可付诸实践的创意。

5.用我们将在下个部分中探讨的SMART创新方法形成一个创意组合，其中包括有关产品、服务、体验、宣传、渠道、商业模式或战略的各种想法。

6.创造和实施新的解决方法，更快、更有效地为你的客户创造价值。

SMART创新之道

在创造力、创新和人力资源领域获得国际认可的领导者肯·罗宾逊爵士（Sir Ken Robinson）认为文化推动创新，而且需要让组织中的每个人都参与进来。“如果你希望建立创新的文化，需要满足一些条件，”罗宾逊说，“组织的文化关系到习惯和环境——创造一个环境，让人觉得他们的创意是受欢迎的，会得到许可和奖励。创造一个有利于创意产生的实体环境。”

有利于新创意的环境的核心是富有创造性的合作。正如前文提到过

的，富有创造性的合作关系将多元化的团队聚集在一起，产生新的想法、技术或内容。通过形成共享的意愿，富有创造性的合作有助于推动创新过程，影响初创公司的文化。人们向具有各种不同能力的同事学习，共同创造出新事物。

创造性合作的5个洞见

麦肯锡全球调查（Mckinsey Global Survey）对3 000名高管进行调查，发现“创新不断面临着挑战，比如更加激烈的全球竞争、短期的优先事项、将创新整合到组织重要目标中的需求。创新依然是难以捉摸的，领导组织要设法发现每一种能够提升创新能力的方法。”

全球办公场所设计公司Steelcase公司研究了各种创新模式，从内部模式到外部合作。Steelcase公司的研究发现了5个有关创造性合作的重要洞见。

1.创新是创造性合作的直接结果。

创造性合作关系到创造新事物，也就是创新。它要求团队具有广泛的专业、多元的背景和经验，他们的经济作用就是创造新想法、新技术或创意内容。人们通过与具有各种不同能力的人共事进行学习，共同创造新事物是最高形式的学习与合作。

2.创造性合作需要社会学与技术的连接。

从创新的角度来说，技术是一种有效的配置力量，因为我们用它来积聚信息和知识。对于使用者来说，当技术不再引人注目，而成为一种本能时，人们就可以利用技术平等民主地分享信息，增加透明性，技术有助于使用者达成一致的理解。

3.创新是一种团队运动，但矛盾的是，它需要个人专注的努力，为

集体的创造力做贡献。

组织把太多的注意力放在了创新的社会方面，有时会忽视个人努力的作用。要为团队做出巨大贡献，个体需要让创意萌芽的时间和地点。

4.**如今创造性合作既是有形的，也是虚拟的。**

团队应该进行实时的互动，以充分利用多元化的背景和经验。这不只是在不同地区之间传递工作项目以加速开发。创造性合作需要信任，而团队成员实时地一起工作有助于建立起信任。

5.**创造性合作发生在小团体中。**

最好的合作往往发生在大团队里2~3人的子群体中。应该控制团队的规模，窍门是保证团队中有适当的技能组合，同时不让他们承担过重的负担。

用开放式创新增强创造性合作

开放式创新依然是最有效的解决方法之一。它依赖于分散的知识，包括购买其他公司的发明，获得特许等。最新的例子是电动汽车公司特斯拉（Tesla）。伊隆·马斯克（Elon Musk）开放了特斯拉的专利，这样人们就利用这项技术进行创新。开放专利为特斯拉的技术创造了成为电动车的标准的机会，这对公司具有长期的好处。

“理解开放式创新地图”列出了如何利用创造性合作的4种方法。

SMART创新方法

为了帮助你形成创新计划与组合，我们建议你使用我们的SMART创新方法。参与了数百个创新项目之后，我们总结出了这种方法。我们必须先说明一下，这不是任何单个组织能够找到的方法，任何单一的事

物都无法引发或确保你的创新。但是通过坦诚地审查你的创新计划，你可以确定哪些方面有效，哪些方面无效。

- **从机会开始**（S）：一切都始于发现可以利用的机会。

- **进行观察**（M）：与有可能从你所发现的机会中获益的客户见面。你观察到的行为有助于验证或发现一些想法。

- **加速创意的产生**（A）：你可以与较大的公司合作，利用诸如创新网络等开放式创新方法，发现新的想法。在公司内部，你可以设立专门进行头脑风暴的会议或创意竞赛，比如黑客马拉松，把所有确定的机会聚集在一起。

- **改善创意**（R）：一旦获得了创意/创新，就应该用我们之前提到的练习和工具改善它们［例如创业方程式元素设计板（SEED板）、原型和角色模型、客户旅程地图］。这会使创新对你的组织和团队来说不那么抽象。

- **测试和验证**（T）：当你改善了创意之后，对它进行测试，验证它是否是值得你公司全力投入的创新。这些结果是可测量的，有助于你向其他利害相关者和组织的决策者证明它的有效性。

开放式创新地图

开放式创新对公司的全球化合作具有以下几点益处：

- 降低研发成本

- 有可能提高开发的生产率

- 在开发过程的早期就把客户纳入进来

● 提高市场研究与客户定位的准确性

● 有可能协同内部创新与外部创新

● 有可能实现病毒式营销

合作性的开放式创新

在开放式创新的环境中，有4种利用创造性合作的方法：



创意竞赛

这种模式通过奖励成功的创意来鼓励贡献者互相竞争。开发者的竞争，比如黑客马拉松便属于这类开放式创新。这种方法以较低的成本为主办的组织提供大量的创意，同时也能更深入地洞察客户与贡献者的需求



客户沉浸

虽然这种方法主要针对的是产品开发周期的终点，但它包含大量员工与客户的互动。公司因此能够吸收客户提供的信息，同时客户也能够因此更密切地参与设计过程和产品管理周期



合作性产品设计与开发

组织让创意贡献者参与产品开发。除了为贡献者提供创意的框架之外，主办的组织还控制并保存着与贡献者合作开发的最终产品。这种方法给予组织更多的控制权，确保尽快开发出适当的产品，同时降低整体的开发成本



创新网络

与创意竞赛类似，在设计过程中组织通过奖励优秀的创意来利用贡献者的网络。不同之处在于，贡献者网络被用于为开发过程中的某个问题找到解决方法，而不是开发新产品

图16-3

开放式创新文化的10个组成部分

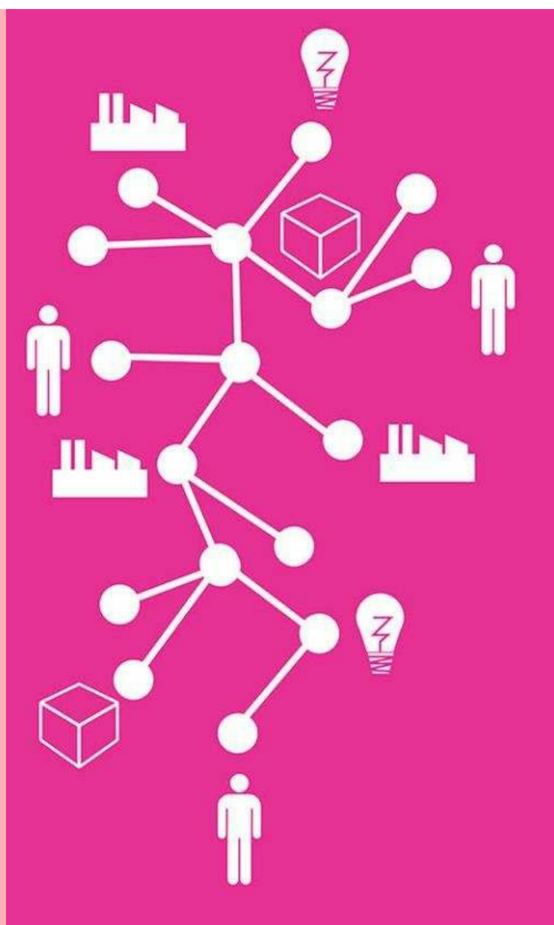
1.充满活力的人

开放式创新的文化需要开放的、充满活力的人，他们能够管理客户关系及合作伙伴关系，同时欢迎和接纳来自公司以外的新想法

2.外部的创意

并非所有杰出的创意和人才都来自你的公司。要想开放式创新取得成功，你必须愿意为了内部的改善和成长，主动寻求外部其他人的智慧

3.尊重失败



失败是可以学习和利用的宝贵财产，它令人谦卑。在开放式创新的组织中，任何寻求成长和创新的公司都必然会经历失败

4.共享的知识

培养创新文化需要有分享知识的意愿，还需要愿意把技术和如何把创意、机会转化为新的商业模式的方法教给团队成员、领导及合作伙伴

5.共赢的合作

开放式创新文化不应该严密封闭创意或知识产权。相反，它们利用与合作伙伴的共赢合作实现在市场中的创新

6.平衡的研发

成功的开放式创新文化必须实现内外部研发的平衡，创造出新的价值流。外部研发能够带来新颖、富有创造力的构想，而内部研发能够利用这些构想

7.冒险

所有期待开放式创新模式的文化一定是敢于冒险的，而不是逃避风险的。创新取得成果的条件是对失败的接纳，对学习的开放性和对成功的奖励

8.知识产权不明确

创新文化的一个重要回报和风险是合作者之间知识产权的所有权在某种程度上是不明确的。不过这也可能有利于所有参与方

9.建立信任

开放式创新需要参与者彼此信任，进行充分的沟通。参与者愿意开诚布公，并且解决好保密和产权所有权的问题，由此便可以建立起互相信任的基础

10.成为更好的，而不是成为第一

开放式创新要想取得成功，不一定要第一个进入新市场，而应该做出改进，建立比之前进入的竞争者更好的商业模式

设计执行官的6个特点

在玛丽亚·朱迪切（Maria Giudice）和克里斯多夫·爱尔兰（Christopher Ireland）的畅销书《设计执行官的崛起》（Rise of the DEO）中，他们提出了杰出设计执行官的6个特点，这些特点适用于各行各业的创始人和企业家。

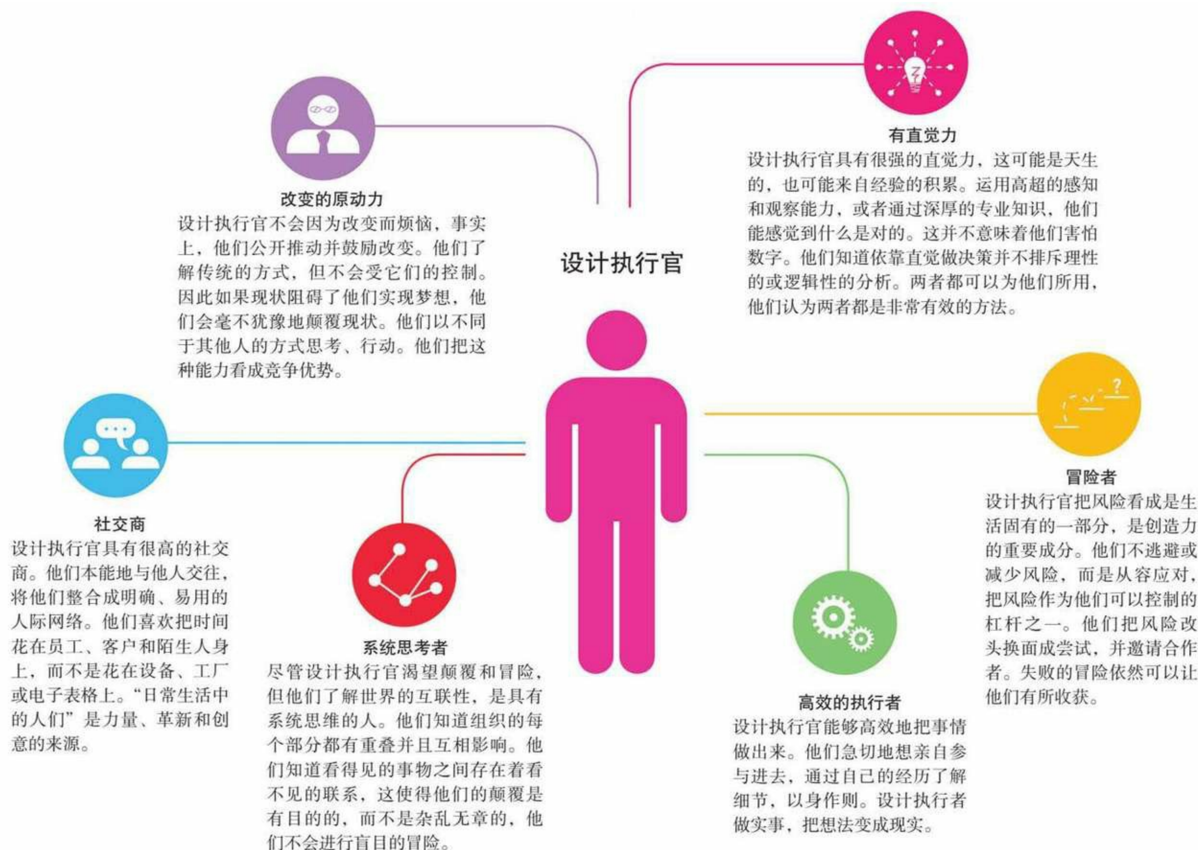


图16-4

利用SMART创新方法促成创造性合作

我们喜欢在工作上开动脑筋。但是正如大多数人一样，你的工作很少能提供思考的时间或创意空间。大多数工作环境的设计不是为了促进创意思维。这很矛盾，不是吗？组织希望员工提出新想法或新产品，但大多数员工觉得他们的工作环境扼杀了创造力。认识到这种现实后，我们想出了利用SMART创新方法以促进职场创造力的3个途径。

1.**设定清晰的目标。**很多管理者想要支持创意，但他们担心风险和产生创意所需的时间。要用清晰的目标来对抗担忧。清晰的目标能使我们全力投入，能使其他人了解你想实现什么。

2.**创造交集**。伟大的创意往往来自具有不同背景的人们所形成的交

集以及不同思想的碰撞。法兰斯·约翰森（Frans Johannsen）在他的书《美第奇效应》（*The Medici Effect*）中描述了这种现象。公司天然存在一些交集。正如约翰森所说，关键在于发现它们，鼓励它们，以对你有利的方式利用它们。

3.**策略性地奖励失败。**为了鼓励富有创造力的冒险，你应该策略性地奖励失败，鼓励执行创意，只奖励第一次失败，并要求失败者从失败中学习。每个人时不时会遭遇失败，但你可以利用这些时刻探索和奖励创造，包括创造一个开放式创新循环。

每个创业者都需要成为设计执行官

玛丽亚·朱迪切和克里斯多夫·爱尔兰在《设计执行官的崛起》一书中提出，组织中领导者的作用正在改变。他们如此描述他们所说的设计执行官：

> 设计执行官把组织看成是一个设计项目，它既需要战略性的商业执行能力，也需要有创意地解决问题的能力。他们把自己看成是转型的催化剂，是文化变革的原动力。由于具有这样的视角和这些能力，因此设计执行官把商业问题看成设计问题，并认为可以通过想象和指标的恰当组合来解决它们。

朱迪切和爱尔兰写道："创业者以及越来越多模仿创业者的发展中企业的领导者已经学会用这些能力进行领导。"他们继续解释道，创业者"意识到他们的成功依赖于吸引和联合与他们有共同愿景、目标和价值观的利害相关者"。这与为什么大多数创业者不采用传统的"命令与控制型"管理，不采用只关注利润的战略是一致的。

因此，具有"设计执行官基因"的杰出创业者会创建具有复原力的组

织，他们重视专业知识，但也允许失败。这些组织具有一些有趣的共同特点，也就是我们在接下来的章节中将要探讨的“X因素”元素。

练习：设计执行官小测试——你是天生的设计执行官吗

你是否具有设计执行官的特点？如果对以下大部分问题的回答是肯定的，那么你便拥有了下一代领导者的关键特征：

1.**你对经常冒险是否能泰然处之？**设计执行官把风险看成是生活固有的一部分，是创造力的重要成分。他们把风险改头换面成尝试，并邀请合作者。

2.**你是否能以系统化的方式解决问题？**尽管设计执行官渴望冒险、渴望做出改变，但他们是系统思考者，知道世界是相互联系的。

3.**你是否能整合直觉性决策和分析性决策？**设计执行官知道最好的决策需要直觉性分析和理性分析提供的信息。

4.**你是否很容易与他人产生共鸣，与他人进行交往？**设计执行官具有高超的创造性智能，能够本能地与他人交往，把他们整合成明确、易用的人际网络。

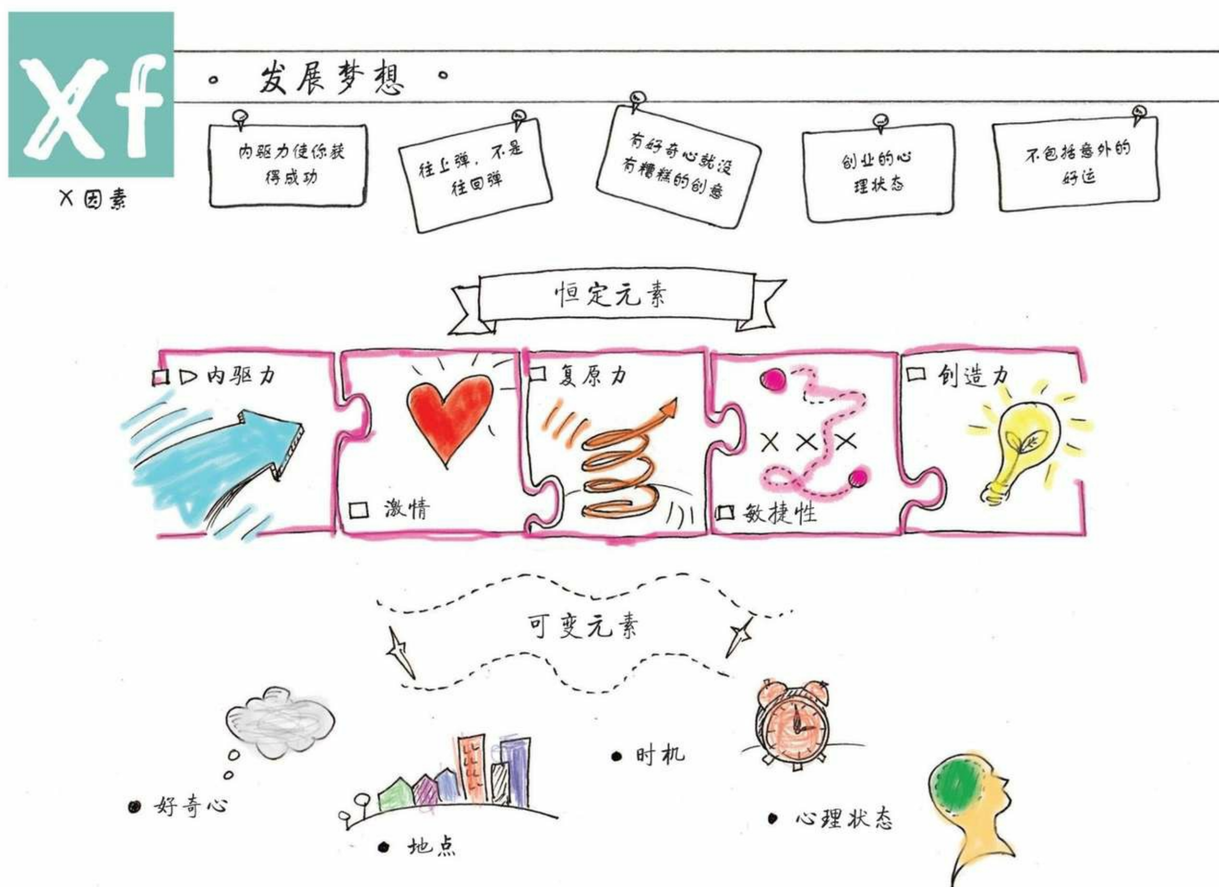
5.**你是否迫切地想采取行动？**设计执行官迫切地想亲自参与进去，通过自己的经历了解细节并且以身作则。他们常常用“我们的最后期限是什么”来结束讨论。

做好准备

打造持续创新之路是一个不断发展的过程，它需要数周、数月的时间。在了解了自己的文化和方法后（法则和习惯），你需要推动每个人都成为设计思考者，并采用SMART创新方法和创造性合作。

为了创建你自己的创业方程式，不要忘记回顾和完成本章的练习：

- 确定你的创新维度；
- 写出你的创新与法则；
- 在你的初创公司中培养设计思维能力；
- 利用SMART创新方法促进创造性合作；
- 进行设计执行官小测试——你是天生的设计执行官吗？



CHAPTER 17
X因素的指数性力量

事实上，意外的好运只占生活、工作和爱情中发生的好事的1%，剩下99%源自我们的努力。

——彼得·麦克威廉斯（Peter McWilliams）

在秘鲁的阿瓜斯卡连特斯市（Aguascalientes），太阳就快出来了。我们在等公共汽车，它将把我们和其他大约500人载到山顶，那是一个神秘的地方，是印加人的圣地。对我们来说，那是马丘比丘（Machu Picchu）。印加文明令人惊叹，它只持续了150年。在此期间，印加人修建了道路，掌握了在山坡上种梯田的技术，还建造成马丘比丘这样的城市。

我们来到山顶，爬着巨大而崎岖的阶梯，在向上爬的过程中我们会暂时停下脚步，欣赏山谷壮丽的景色。我们所在的高度大约为8 500英尺（约2 600米），下山可不容易。破晓时分，第一缕阳光射入山谷，你能感觉到这个地方的力量，它既是皇家住所的所在地，也是天文台的所在地，还是敬天拜神的地方。

我们精心安排时间，是为了正好赶上史蒂夫43岁的生日。在他生日那天大约午餐的时间，我们坐在高原的顶部，思考人生，想着过去发生的事情和未来将会发生什么。那是非常美妙的时刻，令我们终生难忘。如果不是史蒂夫事先设定目标，这一切便不会发生。

我们都有这样或那样的目标，有些人甚至列了很多清单。那是我们

在离开人世之前想做的事情。马丘比丘就在史蒂夫的清单上。现在他可以在这一项前面打上勾了。是什么激励人们去实现他们的目标，而其他人甘愿平庸？

这也是成功的创业者与不太成功的创业者之间的区别。你可能有非常棒的想法、非常棒的产品、非常棒的团队，你筹到了资金，拥有其他运营要素，但这不够，你还需要我们所说的X因素。

创业方程式：X因素

((En(Id))+So)^X+((Cu(Te+Ce))Br)^X+(((Fn(Sa+Ma))Sc)In)^X

基础　体验　成长

构成创业公司的元素很多，几乎所有元素都是可量化的，或者关系到构建创业公司的道路。然后有些无形的，但很强大的元素会贯穿创业公司的整个生命周期。它们赋予你超越他人的力量，它们就是 X 因素或指数因素。它们能使你的公司胜过其他公司。X 因素元素分为两类：恒定的元素和可变的元素。



元素主族
元素副族
元素名称

Xf

Xf Ce Xdr | Xf Ce Xpa | Xf Ce Xre | Xf Ce Xag | Xf Ce Xim | Xf Ce Xch | Xf Ve Xcu | Xf Ve Xpl | Xf Ve Xti | Xf Ve Xst

图17-1

X因素的恒定元素

想一想那些成功的创业公司，什么使它们脱颖而出？在公司的整个生命周期中存在一些恒定的元素，它们体现了公司文化，源自公司的愿景，甚至存在于公司人员的人格中。

内驱力（Xdr）

内驱力是实现目标或克服障碍的强烈愿望。内驱力使你夜不能眠，殚精竭虑。当其他事物都不能激励你时，内驱力会让你继续前进。

激情（Xpa）

激情是在谈论或想到你的企业以及你在帮助客户解决问题时所感觉到的情绪。正是这种与你的企业相联系的情绪有助于你成为一位有成就的企业主。

复原力（Xre）

我们用复原力来战胜逆境。在遇到障碍时，为什么有的人失败了，而有的人成功了，正是复原力使后者战胜了恐惧，很快找到了解决问题的方法。作为创业者，复原力会是你最好的朋友。尽管每个人的复原力水平不同，但它绝对是可以逐渐培养起来的能力。

敏捷性（Xag）

作为创业者，在未来的几年里你会对公司做很多次的调整，因为市场在不断变化，客户的需求也在不断变化。能够快速敏捷地做出调整将使你拥有竞争优势。敏捷性意味着保持精益，能够随机应变。

想象力（Xim）

很多人不认为自己有想象力或有创造力，但是具有独创性的构想对你的企业、产品以及与客户互动的方式具有促进作用。没有人喜欢反复看相同的东西。作为创业者，你的任务就是创造新的、不同的事物，帮助客户解决问题，让他们把你看成一个值得信任的提供者。而

你需要进行一些富有创造性的思考。

个人魅力（Xch）

具有一种特殊的吸引力，让人们觉得和你有紧密的关系并且愿意效忠于你。它源自你在愿景中表现出来的自信和你的和蔼可亲。它还来自你在说话时会百分之百地关注对方。

X因素的可变元素

在这些恒定元素的基础上，还有一些在企业生命周期的某些时刻非常重要的可变元素。这些可变元素包括好奇心和心理状态，并且能使你在适当的时间和地点充分利用适当的机会。

好奇心（Xcu）

好奇心就是渴望通过探索和钻研来认识事物。没有人能教你好奇，但他们可以鼓励你，就像我们鼓励你探究好奇心。如果你不了解你的企业所在的领域，那就到处走走，了解一些基本情况。你想成为更好的领导者吗？那就对其他人是如何做到的保持好奇吧。找到能激发你兴趣的事情，开始你的冒险。

地点（Xpl）

你不能确保自己在恰当的时间身处恰当的地点，不过你可以做一些事情来提高这种可能性：在相同的圈子里混，因为他们是你想结识的人；参加适当的活动；建立能让你去你需要去的地方的人际网络。这是一个需要付出大量努力的元素，但它同样能带来很多回报。

时机（Xti）

有些事情发生了，似乎发生的正是时候。对选择时机非常有帮助的是准备。如果时机合适，而你没有准备好采取行动，那你会错失机

会。但是如果你事先做了功课，那么时机就会成为你的同盟。

心理状态（Xst）

成功是一种心态。创业精神是一种心态。无论你想做什么，都要从思想开始。

为了发展你的公司，你必须有正确的心理状态。

我们所说的X因素是什么意思？它们是没有得到足够重视的创业元素，但在某些情况下，它们比我们的元素周期表里的其他元素更有效力。X因素分为两类：恒定的和可变的。在元素周期表中你可以看到内驱力、激情等恒定元素，以及好奇心、时机等可变元素。当然还有很多其他元素，看起来创业公司要想取得成功，它们是显而易见的要求，但令人吃惊的是它们常常被忽视。

内驱力使你获得成功

是否能习得内驱力是人们不断争论的一个问题。内驱力是持久的强烈渴望，渴望实现目标或克服障碍。它会让你夜不能寐。在其他东西都不能激励你的时候，它能让你继续前进。一个人的激情水平决定了他的内驱力水平。我们可以在运动员身上看到类似的情况。研究职业运动员的心理学家吉姆·泰勒（Jim Taylor）博士说："职业运动员会竭尽他们所能，内驱力往往来自他们对运动的激情。"

开办企业与之没有什么不同。泰勒博士在《赫芬顿邮报》（*Huffington Pos*）上的文章同样探讨了看法如何影响了你的内驱力，最终影响你的成功。以下是测量你获取成功的内驱力水平的几个问题：

- 你为什么选择这个行业？

● 你是否感觉你公司推出的最新产品就像你的孩子？

● 你如何界定你的成功和失败？

每家公司都有高潮和低谷。通过这些问题，你可以评估自己是否具有应对未来风暴的足够的内驱力和激情。

“灵魂食物女皇”餐厅的西尔维娅·伍兹（Sylvia Woods）非常了解内驱力。在过去50多年里正是内驱力支撑她开创了这家餐厅。

20世纪50年代，她一开始在纽约哈莱姆区的约翰逊简餐厅当侍者。她第一天工作也是她第一天进餐馆。之后她妈妈抵押了家庭农场，在1962年帮她买下了约翰逊简餐厅。

从一开始的一家灵魂食物餐厅，西尔维娅的餐厅已经开发出了多个食谱和一条产品线。尽管食物对她的成功起了重要的作用，但她对社区的激情也很有助益。“如果你独自来餐厅，绝不会独自用餐。”她说。

看了西尔维娅的书后，我们需要提出一个问题——“什么在驱使着我？”想一想什么让你充满激情，把这些元素纳入你的创业公司。如果你的积极性在消退，那么想一想什么在阻碍你。

担忧、过去和完美

很多时候人们因为担心可能发生的事情而不敢开创企业。记住每个人都有害怕的事情。人们会对你说“不”，但没关系。因为有人说“不”，就会有人说“是”。

说“放下过去”很容易，但忘记错误，无视预期并不总是很容易。关键在于要知道你想要什么并去追求它。事实可能并不像预期的那样，但如果你具有灵活性，那么最后你会获得更好的结果。

有些人会努力追求事事完美，甚至在开始创业前就这样做了。要知道企业永远不可能完美。要允许自己犯错。人们不会在意你犯的错，他们只在意你是否承认错误并承担相应的责任。

内驱力能够推动你前进，但你会发现成为创业型领导者需要个人魅力这类特点，这样才能把人们吸引过来。彼得·科比特（Peter Corbett）是既有内驱力，又有个人魅力的创业者。被一家代理机构解雇后，他在自己的公寓里开创了网络策略实验室（iStrategyLabs）。如果你在尼克国际儿童频道（Nickelodeon）的网站上玩过海绵宝宝的游戏（海绵宝宝粉丝的平均年龄为34岁），或者在雷德苹果麦芽酒酒吧（Redd Apple Ale）里用枪射过苹果，那么你应该知道网络策略实验室。我们有幸可以和彼得聊了聊文化、失败、个人魅力和谦逊。

问题：**失败是位好老师。你想分享什么建议，而且这些建议对你影响很大？**

科比特：我知道现在有很多关于科技创业的建议，比如庆祝失败，快速失败，等等。我认为这是对的，但不是很支持“嗨，让我们快点失败吧”，我更喜欢“嗨，让我们成功吧”。

我们也曾尝试过快速失败，但我建议大多数人应该从事的是非致命性的快速失败，也就是没有奏效的尝试，结果不会有重大影响。我非常担心在重要事情上的失败，对此完全没有兴趣。

问题：**伟大的创业者具有什么特点或能力？**

科比特：我认为其中之一是个人魅力。这可能是最重要，但最被低估、最不受重视的特点。个人魅力能够纠正很多不足，它可以帮助你克服你在销售能力上的缺陷。我认为谦卑也是一个没有得到足够重视的特点，尤其是在拼命工作的高科技创业文化中——这种文化要求我们整天都拍着胸脯，表现出骄傲和自信。我还认为毅力非常重要。没有毅力，

你无法成为创业者。

往上弹，不是往回弹

每家创业企业都会遭遇失败，这是成为创业者需要面对的风险。当你坠入谷底后会发生什么？怎样才能触底反弹？

反弹的核心力量是复原力和敏捷性。复原力使我们能够战胜逆境。作为创业者，复原力将是你最好的朋友。你还会发现创业者需要有敏捷性。在未来几年里你需要多次对公司进行调整，这可能是因为市场改变了，或者客户的需求改变了。敏捷性意味着保持精益，这样你才能随机应变（即使这意味着承认你的方法失败了）。

失败是严酷的，虽然我们可以从失败中吸取很多教训，但自尊心会受到伤害，人们很难从中恢复过来。但是根据《积极情绪的力量》（*Positivity*）一书的作者芭芭拉·弗雷德里克森（Barbara Fredrickson）博士的观点，具有复原力的人的特点是即使在艰难或痛苦的情境中，也能够应对积极情绪和消极情绪。

他们痛惜损失，承受挫败，但他们能在大多数挑战中发现进行弥补的可能，或者能发现其中蕴藏的价值。当我们走出失败时，我们的复原力便在增强。复原力使我们把挫败看成是道路上的小颠簸。我们进行了尝试，即使结果不太成功。复原力使我们认识到有问题的可能不是我们的目标，而是我们实现它的方式。

练习：培养复原力

如何培养复原力？你可以从以下3种方法开始：

- **创建小的基准点。**再次检视你的目标，然后制定可实现的小目

标。你将一步步迈向成功，同时增强了动力和复原力。

- **创建支持团队。**这听起来是老生常谈，但你应该让自己周围都是支持你的人。当情况不好时，你需要可以信任的人。你还需要有经验的能够指点你的人。找到这样的人并让他们留在你身边。

- **提高富有创意地解决问题的能力。**一个问题总会有太多的解决方法。你的任务不是找到一种解决方法，而是找到最好的解决方法。当挑战出现时，你应该设法提出各种不同的策略，这有助于你把注意力集中在解决问题上，为将来会出现的更大挑战做好准备。

有好奇心就没有糟糕的创意

爱因斯坦有一句名言——“我没有特殊的才能，只有强烈的好奇心。”一提到好奇心，每个人都会想到去了不应该去的地方的猫咪和小孩。好奇心就是渴望通过钻研和探索来了解事物。

托马斯·卡莫洛·普雷姆兹克（Tomas Chamorro-Premuzic）在《哈佛商业评论》上发表过一篇题目为“好奇心像智商一样重要”的文章。他提出了一个问题：为什么有些人能更好地管理复杂性？普雷姆兹克认为，尽管复杂性具有背景依赖性，但它也取决于个人的性格。他提出3种心理特性能够提高我们管理复杂性的能力，而最后一种特别让我们感兴趣。

复杂性测量之一——智商（IQ）。“智商代表的是智力商数，指的是使用脑力的能力。智商水平较高的人能够更快地学习，更快地解决新问题。相对于简单的任务，智商更能预测人们在复杂任务上的表现。”

复杂性测量之二——情商（EQ）。“情商代表情绪商数，它关系到我们感知、控制和表达情绪的能力。情商与管理复杂性的关系体现在3

个方面：第一，情商较高的人不太容易受到压力和焦虑的影响；第二，情商的一个主要成本是人际能力，这意味着高情商的人能够更好地应对复杂的组织政治，获得职位的提升；第三，情商较高的人更具有创业精神，他们在探索机会、冒险和把富有创意的想法转变为实际的创新方面更积极主动。”

复杂性测量之三——好奇商（CQ）。“好奇商这种说法是由作家兼记者托马斯·弗里德曼（Thomas L.Friedman）最先提出的，它是一个公式的一部分，这个公式解释了个人感兴趣的主题如何能非常有效地激励人们去学习它（无论他们是否具有很高的智商）。这个编造出来的非数学的公式是CQ+PQ＞IQ，其中PQ代表激情商。根据普雷姆兹克的观点，好奇商与求知若渴的心态有关。”

他总结的理论是，好奇商高的人比较爱钻研，对新体验更开放。他们觉得新奇的事物令人激动，很快会对惯例和常规感到厌倦。他们会产生很多新奇的想法，绝不是墨守成规的人。虽然对好奇商的研究不像对智商和情商那么深入，但有证据显示在管理复杂性的两个重要方面时，它像情商、智商一样重要。第一个方面是高好奇商的人通常更容忍模糊性。这种细致入微、错综复杂的思维方式正是复杂性的本质。第二个方面是好奇商会使人投入更多的脑力，获得更多的知识，尤其是在正式的教育领域，比如科学和艺术领域（注意：这当然不同于对智商的测量）更是如此。知识和专业技术很像经验，它们可以把复杂的情况转化为熟悉的情况，因此好奇商是为复杂问题找到简单解决方法的终极工具。

练习：发现你的好奇商

虽然没人能教给你好奇心，但他们可以鼓励好奇心，就像我鼓励你去探究它。找到令你感兴趣的事情，开始你的冒险。从测量“好奇心商数”开始：

1.**探索发现新机会的路径。**好奇的人会吸引那些被不好奇者忽视

的新机会。选择一种情境，想出5种不同的方法，对某个想法或过程进行彻底改造。

2.**探求更多。**要知道你并非什么都懂。统计显示42%的大学毕业生走出大学后不再阅读书籍。随着长大成人，我们以为自己知道了一切，没有更多需要学习的东西了。为了保持头脑敏捷，要特别注意把学习作为终生目标。

3.**观察与探索。**用你所有的感觉去了解人和周围的世界。我们可以像海绵一样从周围吸收越来越多的信息。增强我们的吸收能力的一个方法是提问题。

4.**尝试新事物。**涉猎不同的事物。不拘一格的品味和兴趣会让生活更精彩。在尝试新事物时，我们都会感受到某种程度的抗拒。唯一的差别在于好奇的人常常进入不熟悉的领域，因此更容易突破这个障碍。坚持练习会有帮助。

创业的心理状态

我们俩都创过业，也都帮助过其他创业者。在这个过程中，我们发现创业者之间具有看不见的差别。有些人具有创业者的心态，而有些人把开办企业看成是他们的工作。他们没有应聘，去给别人打工，而是为自己创造了一份工作，不过同样令人痛苦。

在你开创自己的企业之前，我们强烈建议你问自己："我为什么要这样做？"作为创业者，你的使命必须是比你自己更重大的事情，它应该是你生命中的驱动力量，否则那就不是创业，只是一份工作。

练习：形成创业的心理状态

你需要找到适合你的关于成为创业者的视角。如何能获得那样的视角？从以下这些简单的步骤开始吧：

- **创造使命。**你可能是为了钱或者为了自由而开始创业的。这都是很好的理由，但它们不会持久。因此你需要为自己创造一个使命。找到你想改变的事情。当你陷入细枝末节时，你可以回顾这个使命，让自己重新聚焦。

- **同理心。**在发展公司的时候，创业者常常会忽视客户。设法与客户进行交往，与他们产生共鸣。和他们交谈，拜访他们，让他们成为你未来进步的推动力。

- **聚焦。**创业者很容易被耀眼夺目的目标所吸引，这些目标对发展你的公司可能有帮助，也可能没有帮助。相反，你应该聚焦于你想要发展的事物，检查是否达成了在实现最终目标道路上的小里程碑。记住一次聚焦于一项业务。如果你想做的太多，你的品牌和焦点都会被稀释。

杰夫·普尔弗（Jeff Pulver）是非常了解如何保持创业心态的创业者。他是Vonage公司、VON会议公司和140Conf公司的联合创始人。他投资了很多公司，在早期还投资了推特等公司。杰夫现在依然是一位活跃的天使投资人，我们有机会和他聊了聊他的创业和投资，聊了聊创业公司与摇滚乐队的相似性。

问题：**复原力在你的创业精神中发挥了什么样的作用？**

普尔弗：在我看来，你说的是沟通领域的《阿甘正传》。我不会挑剔某人是否有成功的背景，因为我就没有。我认为蒙昧无知是一件美好的事，这不是借口，因为当你不知道自己做不成某事时，世界上任何事情都是有可能的。没有界限，没有“不”，只有“可以”。你只需要找到做的方法。

我比较接纳这种态度。对我来说，这关系到驱动力和乐趣，关系到享受这个过程。你也许永远也解决不了问题，但在这个过程中你会发现其他事情，我所做的几乎每一件事都包含着意外的发现和同步性。

问题：**你提到了意外的发现，这很有趣，其实这正是我的下一个问题。你对意外的发现或好运有什么看法？**

普尔弗：我认为你可以增加意外的发现或好运。当机会来临时，你应该打开门，不要走开，要迎向它。当你意识到机会正在向你走来时，为了从中获益，你应该身处其中。如果你远离行动发生的地方，行动永远不会来找你。我认为当你更加了解你是谁，更加了解你周围的人，你就能更好地觉察到可以利用的计划。如果你发现自己的生活中发生了很多巧合，那我猜测它们可能根本不是巧合。

不包括意外的好运

假设你遇到一位有段时间没见的朋友。你们俩大约在相同的时间开始创业，你们交流了一些过去的经历。他告诉你最近他把公司卖了，打算开始干别的事情。他向你解释这是怎么回事，他如何占据了天时地利。当你们挥手告别时，你在疑惑："怎么会这样？为什么这样的事情没有发生在我身上？"他有什么不同的做法，使他成功套现，而我仍在努力地经营，设法把公司搞上市或被收购？他怎么那么幸运？事实上这与幸运无关。

练习：促成意外的好运

幸运和意外的好运并不是你有或没有的东西，它们是为恰当的时刻做好准备的结果。除非你按照以下要求去做，否则这样的时刻不会发生：

- **知道自己要什么。**你是否注意到了，当你知道自己要什么或需要什么时，找到它们会变得更容易？很多时候我们瞎折腾，得不到我们需要的东西，是因为我们不十分清楚什么时候算取得成果了。花点时间，静下心来，搞清楚你到底想实现什么。

- **走出来。**创业者很容易陷入工作中，埋头苦干。这种做法有问题吗？这样你永远建立不起来实现目标所需的人际网络，无法进行所需的人际交往。另一方面，你可能会参加一些活动，但它们不适合你。花时间结识人，建立人际关系。帮助他们，看他们是否能让你和人际网络的关键人物们建立起联系。这些人特别擅长创造意外的好运。

- **了解你能做什么。**有的人觉得自己很幸运，但他们属于少数。你要知道幸运和意外的好运是自己创造的。走出你的过去，拥有创业的心理状态，了解你能做什么，知道你配拥有它。

开放的、做好准备的人会获得意外的好运。这些人创造意外的好运并为接受它做了准备。不过你必须忠实于你自己。我们的一位好友乔纳森·菲尔茨（Jonathan Fields）对如何做到忠实于自己，拥有美好的人生进行过研究。他碰巧也是一位创业者，对X因素元素有切身的体会。如今他主持着名叫“美好人生项目”的系列节目，在节目中他采访各行各业的人，探讨一个简单的问题：什么能够带来美好的人生？我们和他交流了不确定性、激情和意外的好运等话题。

问题：**作为创业者，你几乎每天都会面对不确定性。你看到人们是如何应对不确定性的？**

菲尔茨：有几种方式。第一种是大多数人的做法，包括创业者，那就是什么都不做。他们只是忍受着。他们之所以这样做，是因为他们错误地认为人要么天生具有处理不确定性的能力，要么没有这种能力。如果没有，你只能忍受，一直生活在痛苦中。

我一直好奇这种能力是可以培养的，还是天生的。如果可以培养，那么如何培养？这种能力确实是可以培养的。我开始不断给予人们培养这种能力的练习和策略等。这是一些不同寻常的事情。

在我看来，最有效的方法是正念练习。正念是冥想的一种基础形式，它会重塑你的大脑，重塑你的认知功能，提升你的创造力。同时，在面对巨大的压力和不确定性时，它使你能保持镇静和清醒。对创业者来说它真的是非常强大的工具。

作为创业者，我们面临的最大挑战之一是头脑里的喋喋不休，尤其是在面对不确定性和风险时大量消极的自我对话。在你头脑中不停盘旋着的两个重要主题是“我不够好”和“它不够好”。你翻来覆去地琢磨它们，这成了你的默认模式，最后它们会成为你的事实，但它们通常没有事实基础。

问题：**你认为其中意外的好运发挥了多大作用？地点、时机和其他要素呢？**

菲尔茨：我认为意外好运的作用比大多数人认为的大得多。我不认为幸运是计划出来的。我希望它是，那意味着你不得不以积极的态度接受消极的、糟糕的事情并承担责任。我认为你也应该把大量的成功归功于自己。我还认为意外的好运会以出乎意料但可以预测的方式发生。你的任务就是以开放的心态对待意外好运有可能发生这件事。

做好准备

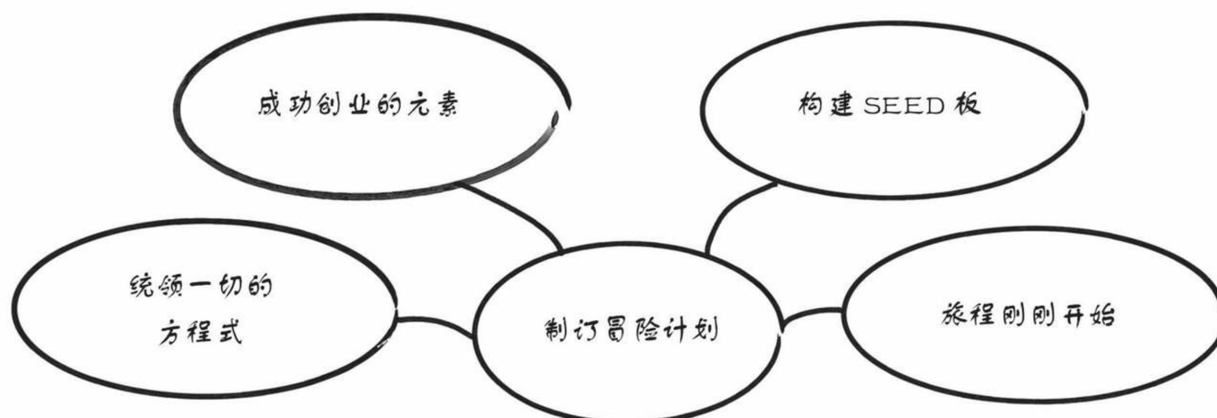
在创业方程式中，这些X因素是非常强大的元素，但它们是无形的。并非每个人都具有所有这些元素，但我们确信你至少拥有其中一些元素。没有它们你不可能成为创业者。

一定要查看你的X元素，为此你必须完成本章中的练习：

- 培养复原力。
- 发现你的好奇商。
- 培养创业的心理状态。
- 促成意外的好运。

在结束方程式元素的探讨时，我们留下了这样一个重要的问题：什么是伟大的创业公司？当然是你的创业公司。在下一个部分中，我们把所有方面汇总在一起，帮助你完成你独特的创业方程式。

你准备好创建你自己的创业方程式了吗？让我们开始吧……



我们已经到了创业之旅中令人激动的阶段。经过17个章节，我们逐步发展到这个时刻。你已经获得了一些实用的建议，很多成功创业者的故事，知道了开创企业的具体细节。是时候开始规划你的创业公司进入未知领域的道路了，我们把它称为“选择你的冒险——创业者的版本”。

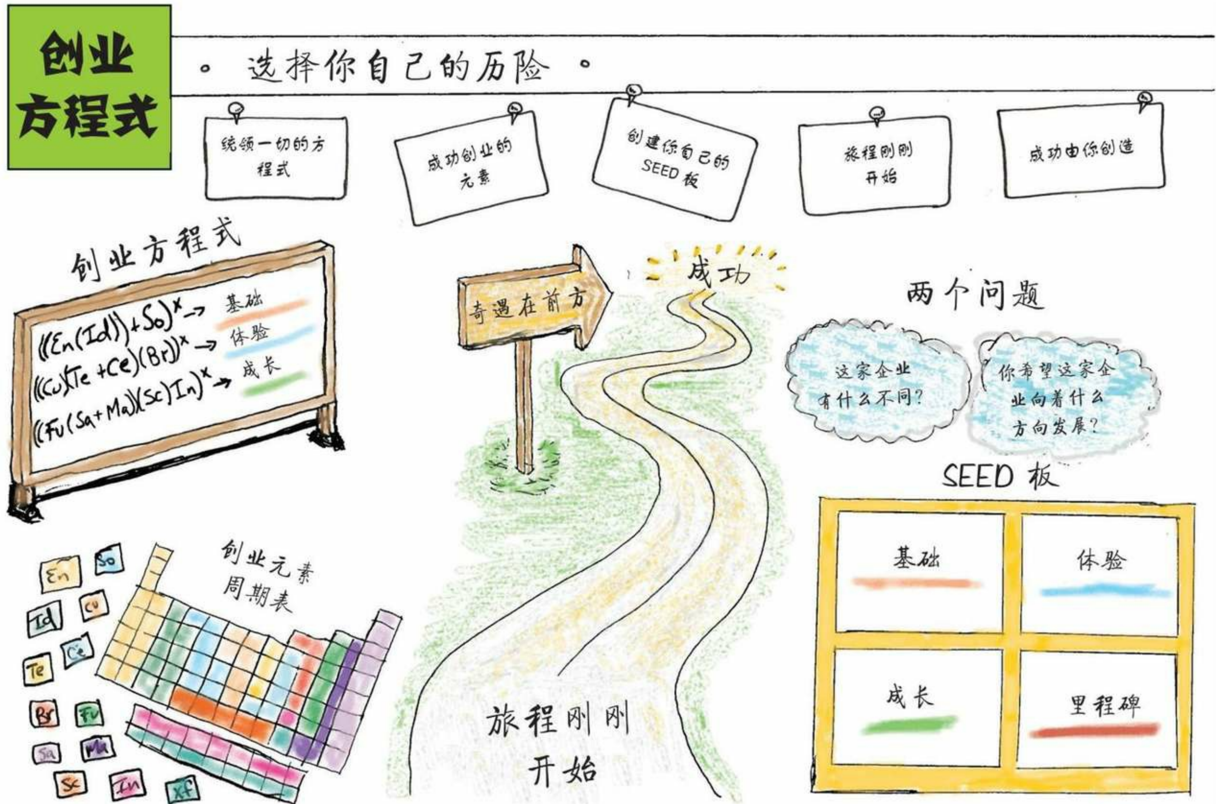
我们的旅程开始于创业精神的未来，介绍了创业城市和引发新的工业革命的6种力量。之后我们探索了创建、打造和发展你的企业的阶段，它们的顶点是创业方程式。它体现了对建立成功的企业至关重要的功能和元素。

在接下来的章节中你将回顾创业方程式以及所有元素。我们将介绍这本书的核心，创业方程式元素设计板，即SEED板。我们的介绍中包括一个概览，带领你一步一步完成SEED板。作为过程的一部分，你需要完成每个方程式章节中的练习。当我们给你示范了SEED板的应用后，会提供一些应用它的企业的例子。我们还为你提供了你可以复印的空白版本，这样你可以打很多草稿。完成了SEED板之后，你会得出一个个性化的创业方程式，它符合你所选择的创业冒险。

记住，就像大多数冒险一样，创业冒险之旅应该是一次发现之旅。你常常不知道自己在冒险，直到你恰好身在其中。

让我们开始吧！

部分5
制订冒险计划



创业方程式
选择你自己的历险
统领一切的方程式
成功创业的元素
创建你自己的SEED板
旅程刚刚开始
成功由你创造
创业方程式
基础
体验
成长
奇遇在前方
成功
两个问题
这家企业有什么不同?
你希望这家企业向着什么方向发展?
SEED板
基础
体验
成长
里程碑
创业元素周期表
旅程刚刚开始

CHAPTER 18
选择你自己的历险

不要沿着路走，要在没有路的地方走出一条路。

——乔纳森•斯威夫特（Jonathan Swift）

在成长的过程中，史蒂夫会每周去图书馆看书。有一段时间，他最喜欢的书是青少年小说“惊险岔路口”系列。那通常是一个神秘故事或悬疑故事，故事把读者拉进来，让读者选择故事发展的方向。根据读者的选择（例如“出门快跑”或“转过身来战斗”），他们会把书翻到指定的页码，故事会继续下去。

你的选择有可能使你遭遇灾祸，导致突然死亡。如果你选对了道路，故事就会有一个皆大欢喜的结局。大多数小说会有一个特定的结尾，你阅读所有的书页，去发现结尾是什么。要是生活也是这样就好了。但在生活这本书中，读者都是积极的参与者。我们从“惊险岔路口”这套书里获得了写作本书的灵感。

这本书的核心启示是你的创业就是你的历险。你需要做出很多选择，有些会导致你犯错和失败，你可以从中吸取教训，而有些会引导你走上成功之路。虽然最终的选择需要由你做出，但我们希望通过创业方程式，你可以有更多更好的认知。当你面对各种不同的选择时，这本书将帮助你创建企业，最终把它建成你梦想中的企业。

你准备好开始最后一章，开始你的旅程了吗？

太棒了，让我们开始吧……

适用于所有创业的方程式

是的，你有一个创办公司的构想。有些人的构想很多，但区分好的构想和糟糕的构想并不容易，能够看到最佳路径并把好的构想转化为真实的企业也不是易事。无论成功与否，我们交往过的每位创业者都希望他们可以执行得更好，对创业公司要走的道路更有信心。他们还表达了他们的沮丧，因为把创建公司需要学的所有东西都聚集在一起太困难了。

这些见解促使我们仔细查看了建立、运营和发展企业的传统流程和结构。我们看到了一些可重复的模式：

- 创业公司的种类。
- 产品和体验的打造方式。
- 组成团队的方式。
- 销售与营销策略。
- 持续增长所需的拓展和创新。

这些模式形成了创业方程式的结构。

建立基础

［En（Id）+So］，方程式这个部分中的基本元素是任何初创企业的根基。我们常常听到这样的故事，心怀伟大构想的创业者在创业初期并不顺利，因为他们一开始没有处理好这些元素。

为了充分利用你的构想，你需要了解你是谁，你有什么技能，你为什么想开办一家企业（创业者），然后你把它乘以你的创业设想或愿景（构想），把它们结合起来，应用于你实际创建公司的方式上（解决方法）。

打造体验

体验有多好，企业就有多好，这条法则适用于员工和客户。在方程式的体验部分中，我们设法帮助你打造体验，你会希望当人们选择你的企业时，他们能感受到这样的体验。首先，查看公司内部，谁应该属于核心团队，谁应该属于扩展团队。接下来是时候通过各种核心元素和附加元素构建公司文化了。然后通过各种计划元素和测试元素打造杰出的客户体验。用所有这些乘以创建一流的品牌。创建品牌需要利用标识元素和感官元素，它们能传递客户和员工期望从你的公司获得的体验。

创业方程式：创新

$$((En(Id))+So)^x+((Cu(Te+Ce))Br)^x+(((Fn(Sa+Ma))Sc)In)^x$$

基础　体验　成长

发展梦想

即使你离开一段时间，你的创业公司依然能存活，那它才是有价值的。创业方程式的成长部分聚焦于帮助你成长和拓展企业。它始于核心资金元素和模型资金元素，基于企业的目标和规模，你可以使用不同的元素。

接下来我们探讨了比较具有操作性的函数，也就是吸引客户的营销计划和营销渠道，以及达成交易并留住客户的销售渠道和促销活动。用这些元素乘以核心拓展元素和测量拓展元素，然后用所有这些元素乘以

持续创新的方法元素和引擎元素，最后，用这些函数构成的整个方程式乘以X因素。

我们承认这个方程式不是解决所有创业公司的问题的高招，但是我们访谈过和研究过的很多创业者使我们清楚地认识到，应该有更好的方法来学习创业公司的最佳实践以及如何运用这些知识避免失败。人们说："有关企业的各种观念到处都是，但很难了解如何运用它们。"基于这些反馈和观察，我们认为这个方程式是更大的框架的关键，而各类创业者都会利用这个框架。

成功创业的元素

在核查创业方程式所需的所有元素时，我们发现显然需要一个体系，使你能在一个地方看到所有元素以及它们之间的关系，结果就有了我们的创业元素周期表（见图4—1）。我们用不同的颜色及它们与方程式主要函数（例如创业者、团队、文化）之间的关系对它们进行了分类。在现代科学中元素周期表被用作基础实验室技术、理论、术语和实验方法的结构的一部分。在开始应用这些元素时，我们还会纳入诸如活化剂、特殊组合等概念，用来设计和聚焦创业方程式和创业元素周期表的运用。

在创办你的公司时，你必须问自己两个重要的问题：

● 这家创业公司有什么不同？

● 我希望这家公司如何发展？

如果你像其他人一样，那么这就是创业的全部，但你不可能由此建立起企业。然而，通过努力找到其他人尚未发掘出来的机会，你可以发现自己的成功之路。这些机会会以以下几种方式显现出来：

● 你做企业的方式。

● 创造新的细分市场。

● 创建市场生态系统。

允许自己探索不同的方式，这样你会发现真正的机会在哪儿。

第二个问题的答案并不容易找到，因为人和创业公司在变化。然而，作为创始人，你为大船设定了方向。即使你只能预测未来三年，这也能使你从宏观层面检视你的企业，评估拓展企业的潜在途径。

对于思考如何发展企业，以下有一些你需要解决的额外问题：

● 在拓展过程中，公司的什么不能改变？

● 如何让我们的团队参与到这个过程中？

● 此后的1~3年里我们希望达成什么里程碑？

拓展需要创业公司具有灵活性。很多变量会改变你的拓展策略。如果知道公司的目标并聚焦于这个目标，找到适当的拓展之路会更容易一些。

问题1：这家创业公司有什么不同？

你对自己的创业公司有奇妙的构想，但它为什么与众不同？对于评估公司在制造竞争者准入障碍方面的潜力，差异化是关键。市场中很有可能存在着某种形式的竞争者，因此你需要搞清楚你和他们有什么不同，为什么你的公司会脱颖而出。

问题2：你希望公司何去何从？

你想建立什么类型的企业？针对不同的人有许多不同的方法。你需要提出的最重要的问题是你希望企业何去何从，这将影响你建立什么样的团队，是否需要融资，是否以及如何进行拓展，等等。

SEED板——付诸实践

在本书中我们带着你认识了一些新观点、新概念以及由必要的元素构成的创业方程式。为了帮助你真正了解你所学知识的范围并能够将它们运用到你的创业中，我们将在接下来的内容中介绍我们所说的SEED板。它代表“创业方程式元素设计”（Startup Equation Elements Design），简称SEED。在SEED板上创业方程式集结在一起，帮助你规划创业公司。你应该在完成各章的练习后使用SEED板，但也可以在没有准备的情况下进行尝试。这只是需要花费更多时间。让我们探索SEED板较高层的部分，以及在接下来的几页里你将看到的内容。









步骤1：回答两个问题

因为我们刚刚探讨了“两个问题”，所以你应该还能记得很清楚。在开始运用这些元素之前，你应该根据你对什么使你的公司与众不同和你想如何发展这家公司这两个问题的回答来检验你的选择。

两个问题 回答“两个问题”

问题一：差异化 这家创业公司有什么不同	你的创业公司为什么与众不同？对于评估公司在制造竞争者准入障碍方面的潜力，差异化是关键	问题二：拓展 我希望这家公司何去何从	你想建立什么类型的企业？这将影响你建立什么样的团队，是否需要融资，是否以及如何进行拓展，等等

步骤2：建立基础

你的创业公司叫什么

名字非常重要。你应该给你的创业公司起个名字，但名字可以改。

在我们提供的空格里写下你公司的名称吧。

作为创业者，什么使你与众不同

成为创业者应该从了解你自己，了解你想从创业中得到什么开始。在探讨第一个元素时，我们让你写出你的独特之处，以及作为企业家，你的独特性对你的创业成功有什么贡献。你还必须从类型和副族中选择元素。完成第5章中诸如“发现你的创业方式和类型”等练习，这对你会有帮助。

你的伟大构想是什么

构想稍纵即逝，除非我们下决心把它们变成现实。在构想元素的部分中，你要写出你的商业构想并找到两种产生构想的元素，你已经或将要使用它们形成并改善你的构想，为此你需要完成第6章中诸如“调整你的商业构想”和“独一无二的雪花”等练习。

你的创业公司叫什么

例如，在这里填上一个非常棒的名字

创业者

把你作为创业者的独特之处写出来，然后选择类型和方式元素，写在下面

这关系到作为创业者，你的独特性对你的创业成功有什么贡献

类型：

某元素

例如给予者

方式：

某元素

例如专家

构想

写出你的商业构想，确定两种你将会使用的构想生成元素

在这里填写非凡的构想

构想生成

某元素

例如研究

某元素

例如画草图

确定并改进你的解决方法

在创业之旅的这个阶段，你可能已经想好了你希望你的企业是怎样的，你的企业如何与众不同，具有怎样的价值。完成以下第7章中的练习有助于回答SEED板中有关这个部分的问题。

- 形成你的使命。

- 制作你自己的BASE板。
- 确定你的商业模式和结构。
- 创建你的第一个财务模型。
- 制造最简可行产品。

了解机会和市场

为了聚焦于适当的解决方法，你必须认清机会。在这个部分中你要用对机会的简短描述来填空。这是你开创公司的原因，也是驱动因素。你还要填写你将为之服务的市场细分或客户细分。

提供物与最简可行产品

在这个部分中，你将写出一两种你的创业公司为客户提供的产品或服务。为了吸引客户，你需要创建最简可行产品，写出最简可行产品的简短描述。

方式

为了把你的产品销售给客户，你需要确定将要使用的方式，这些方式包括固定零售空间、快闪空间/移动零售空间、有形产品、特许经营、在线呈现、移动应用程序、电子商务。

当完成了SEED板的这个部分，“建立基础”这个组成部分就完成了。现在我们进入下一个步骤——“打造体验”。

机会

你将利用的机会：

这是你创办企业的原因

市场

你将服务的市场：

客户细分，例如医疗保健

提供物

1 号提供物：

主要产品 / 服务
这是你的公司将销售的主要东西

2 号提供物：

次要产品 / 服务
这是你希望最终能提供的东西

最简可行产品

1 号提供物的最简可行产品：

1 号提供物的最简可行产品的描述：例如，为了吸引客户，你需要什么

2 号提供物的最简可行产品：

2 号提供物的最简可行产品的描述：例如，为了吸引客户，你需要什么

方式

选择你的创业公司将采用的主要销售方式和次要销售方式

方式 1

某元素　例如固定空间

方式 2

某元素　例如移动空间

步骤3：打造体验

既然你已经建立了基础，现在你需要考虑如何打造非凡的体验。在这个部分中你会看到4个主要的函数——客户体验、团队、文化和品牌。这些元素显示重要的不仅是制造产品，把它们推向市场，打造员工和客户对公司的体验也很重要。

创建哇文化

哇文化的建立并非偶然发生，它需要有创建更伟大事物的承诺。在这里你要用4个或更少的词来描述你的文化，这是定义你的文化的真言。你还要选择两个核心文化元素和两个附加文化元素，它们能够促进文化的优先性。完成第8章中诸如“设定你的核心价值观”和“打造你的创业文化”等练习会对你有帮助。

奖励优秀的团队

优秀的团队能够改变你的公司。从创建团队到扩大规模，找到适当的组合至关重要。在这里你将确定在未来6个月里所需要的最小化可行团队。完成第8章中诸如“设计你的最小化可行团队”等练习，这会对你有帮助。

打造卓越的客户体验

除了最简可行产品之外，你还需要打造一流的客户体验。你必须明确要从事的计划元素和你将测量的基准（分析、系统可用性量表得分）。完成第10章中“制作讨人喜欢的最简产品原型”等练习，这会对你有帮助。

新的品牌法则

品牌关系到标识和差异化。在这里你要写出你的品牌定位陈述，选择感官副族中的元素，在未来6个月里聚焦于这些元素。完成第11章中“制定基本的品牌定位”等练习，这会对你有帮助。

打造体验

完成各章中的练习。完成各个部分，为打造体验的方程式函数选择元素。

文化

用4个词描述你的文化，确定文化的最优先事项

用4个或4个以下的词语描述你的文化：

这是定义你的文化的真言和关键短语

核心元素

选择两个核心元素

附加元素

选择两个附加元素

团队

确定你核心的最小化可行团队和扩展团队，确定在未来6个月里需要谁

“最小化可行团队”的核心团队

某元素	名字 需要/有	某元素	名字 需要/有	某元素	名字 需要/有
某元素	名字 需要/有	某元素	名字 需要/有	某元素	名字 需要/有

客户体验

确定你将在接下来的6个月里从事的计划元素，列出你将测量的基准

某元素	某元素	某元素
某元素	某元素	某元素

列出你正在测量的客户体验基准：

它们可能是分析、系统可用性量表得分、调查、迭代的频率等

品牌

写出你的品牌定位陈述，选择两种你将重点支持的感官元素

你的品牌定位陈述是什么？

你的品牌对世界意味着什么以及人们对你的品牌有什么感想，其核心就是品牌定位陈述

感官

选择聚焦于两种感官元素

步骤5：发展梦想

在发展梦想的阶段，我们聚焦于找到有助于你成长和拓展企业的答案。我们从资金开始，然后探讨了操作性比较强的函数，即营销和销

售，然后探讨了你的创业公司中的创新。

没钱，没借口

为了建设企业，你需要资金。你应该说明你的差异性以及为什么应该给你投资。你还需要从群集和计划元素副族中选择两个元素来支持你的融资。完成第12章中诸如“选择适合你的创业公司的融资策略”等练习，这会对你有帮助。

创新企业的营销炼金术

为了聚焦于设计营销计划，把客户引入营销漏斗，运用SEED板制定一个营销目标和达成的日期。选择两种计划和两种渠道元素。完成第13章中诸如“建立你的营销策略组合”等练习。

满意客户的投资回报率

为了聚焦于创建能够增加客户的销售引擎，运用SEED板制定一个销售目标和达成的日期。现在你将使用两个挑战元素和两个计划元素。完成第14章中诸如“设计第一次促销活动”等练习。

不断创新

使不断创新成为你的创业公司必不可少的一部分。这是一个不断发展的过程。运用SEED板确定一种创新方式，以及你将使用的方法元素和引擎元素。完成第16章中诸如“利用SMART创新方法”等练习。

发展梦想

完成各章中的练习。完成各个部分，为以下方程式的“成长”函数选择元素。



步骤4和6：拓展企业

在完整的SEED板中你会看到步骤3（打造体验）和步骤5（发展梦想）的右侧栏，如下图所示。它们分别是步骤4和步骤6，并将单一的创业方程式函数扩展为拓展策略。

4 拓展

用一个计划元素和一个测量元素来拓展每个元素。写出你将如何拓展那个元素

文化

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

思考如何拓展你的创业公司的文化

完成日期：

团队

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

思考如何拓展团队

完成日期：

客户体验

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

思考如何拓展客户体验

完成日期：

品牌

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

思考如何拓展品牌

完成日期：

在SEED板上你首先要完成各个函数（例如文化）的说明，然后在方框中写你将如何拓展创业函数以及完成的日期。你还将选择拓展的计划元素和测量元素。我们强烈建议你回顾第15章并完成所有的练习。

6 拓展

用一个计划元素和一个测量元素来拓展每个元素。写出你将如何拓展那个元素

资金

		你将如何拓展这个元素
计划	某元素	思考如何为你的拓展提供资金
测量	某元素	完成日期：

营销

		你将如何拓展这个元素
计划	某元素	思考如何拓展你的营销计划和渠道
测量	某元素	完成日期：

销售

		你将如何拓展这个元素
计划	某元素	思考如何拓展你的销售渠道和促销活动
测量	某元素	完成日期：

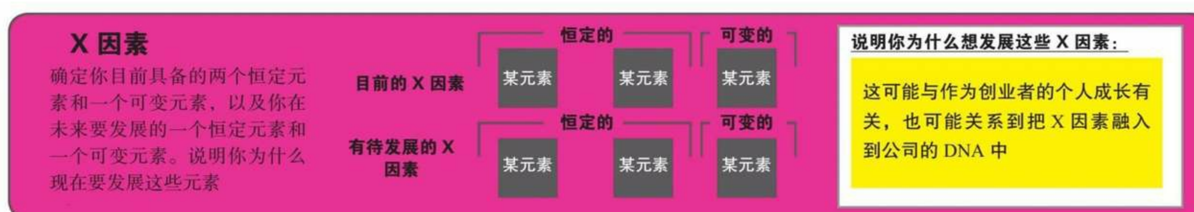
创新

		你将如何拓展这个元素
计划	某元素	思考如何拓展你的创新
测量	某元素	完成日期：

步骤7：为X因素提供动力

X因素强而有力，但不可捉摸，它是创业方程式的一个函数，是成功的创业者所具有的因素，但你无法对它进行量化。虽然没有人具有全部元素，但我们可以肯定你至少具备其中一些，并且坚定地相信你能够发展出更多，但这需要你把它作为重点。

在以下的部分中你将识别出目前你所拥有的两个恒定元素和一个可变元素，另外可以找到有待你发展的两个恒定元素和一个可变元素。你还要说明为什么应该发展它们。我们建议你完成第17章中诸如“形成创业的心理状态”“发现你的好奇商”等练习。



步骤8：制定你的创业方程式路线图

在SEED板上你此时已经达成了步骤8，这是承诺和执行的步骤。这个步骤的目的是设计路线图。回顾你刚才填写的各种描述和目标的每个步骤，你将为方程式的每个函数确定一个在未来6个月可以实现的里程碑。此处的关键是聚焦和执行。里程碑可能有很多，但这个最重要，你应该同时列出达成里程碑的日期。这使得SEED板同时成为了一种有生命的战略地图，你可以经常更新它，用来追踪你的进展。但是随着你的创业公司成长为成熟的企业，你应该设定新的目标和里程碑。



创业公司的剧本

你已经看到SEED板被分解成各个组成部分并被解释，你或许在疑惑如何将其应用于各种情境。我们提出了8种运用SEED板的基本“剧本”。访问TheStartupEquation.com，看看在这些剧本中SEED板的用法。

交换（经纪人业务/市场）

在这种剧本中，创业公司把数字交易平台作为它的主要战略。任何商品都可以出售，它利用现有的销售渠道和技术，聚焦于它的市场和差异。这样的例子可能是一家把专门经销个性化家庭和办公消费品的小型零售商引入全球市场的创业公司。公司通过网络发现人才并为他们的作品提供市场空间。

经销商商品

符合这种剧本的创业企业有直接面对消费者的实体商店。它的特点在于与产品、制造企业合作，每个季度开发和营销一系列商品。创业公司利用这种模式提供从别致到现代的季节性风格组合，这些提供物的价格是消费者可以承受的，而且有各种价格选择。这种方式需要与各种制造商、各种店面建立联系。

特许经营人

采用这种剧本的创业者有运营企业的才能，但不想从头做起。购买特许经营权，这样可以立即开始运营企业。上手快且长期维护成本低使得这种方式很有吸引力，它符合这类创业者的风格。另外，特许经营使他们在想扩张时可以实现扩张。

协同消费

这种类型的创业剧本利用了“协同消费”或“共享经济”的趋势。在这类行业中，消费者只想临时利用某些物品，而不想把它们买下来。这种类型的一个例子是共乘服务。这种方式之所以很受欢迎，是因为越来越多的消费者对拥有汽车不感兴趣，但希望以非出租车或非公共交通的方式出行。这类创业企业的目的是使在有限时间内需要临时用车的人能够找到拥有车并愿意通过移动APP平台进行出租的人。

协同创新

这类创新企业通过团体和社群运用“协同创新”过程。例如，它可以是一家游戏公司，创建了跨平台的游戏体验。它采用开放式创新方法，这样就可以为新的应用来测试它的游戏引擎，并可以被其他公司使用，以此作为一种探究方法。当这种创新模式被用作创业企业的核心时，它就是一种非常强有力的方法，可以使它不同于其他企业。

剃刀+刀片

这种创业剧本指的是有新诀窍的旧商业模式。买过好剃须刀的人都知道剃刀是免费赠送的，钱花在刀片上，你需要每几个月就换一次刀片。这类创业企业并不是真的卖剃须刀和刀片，而是以一次购置费提供技术的核心，然后再以有很大折扣的价格销售可替换件。通过利用数字化渠道或订购服务，这种商业模式的可拓展性非常巨大。

有形的产品

这种创业剧本指的是利用新工业革命的技术，创建目前不存在的且会对市场产生巨大影响的事物。这类创业涉及有形的设计，业务范围包括从服装到医疗设备等众多领域。这类创业公司最大的问题是需要大量资本投入，但它们可以利用快速制造原型的技术和数字化店面，触及全球市场，不断进行创新。

专业服务

具有这种创业剧本的公司通常以创业者的背景和经验为基础。在很多情况下这类创业是出于不得已，而拓展公司则是为了寻求机会。例如它可能是一家专门为某些打算进入新市场的财富500强公司提供战略性业务咨询和设计咨询的公司。它们的与众不同之处可能是自由职业者和咨询师的合作网络，他们可以适应任何情况，动态地组合成团队。这类创业者可能希望创建一家生活风格的公司或一家大公司。

创建你自己的SEED板

为创业的冒险做准备

我们刚刚在本章中示范了SEED板的使用并回顾了元素练习的结果以及创业方程式元素设计。为了给你的创业历险做准备，我们在后面的内容中提供了空白SEED板，供你设计你自己的创业方程式。

一次完成一个部分，按出现的顺序填写。这是对之前SEED板的概览的快速回顾，有助于你更好地理解创业中的不同阶段。你在填写SEED板之前必须回答两个问题。为什么？因为这两个问题为你正在创建的企业搭设了舞台。然后进入第二部分，建立基础，这使你能够洞察自己的优势。考虑这些元素，获得关于如何建设创业公司的更好的想法

（解决方法）。

接下来转向第三部分，处理你希望人们如何看待你，从你的公司获得什么体验（打造体验）方面的问题。这需要仔细检查你的创业团队和你想推广的企业文化。以这些元素作为基线，我们来探索如何打造卓越的客户体验，这为建立一流的品牌体验创造了基础。

然后查看第四部分，即为了成功和保持势头，如何拓展你的创业公司。这意味着应用各种拓展方法和有助于持续创新的方法来处理营销、销售这类操作性函数。最后，我们查看无形的X因素，它是描绘创业最佳路线所需事物的基础并且能放大这些事物。

如果你发现在某个部分中你需要一些指导，那么回顾那个部分及它的练习。它们有助于你找到这些问题的答案以及你的创业方程式需要的元素。

很重要的一点是，你应该认识到就像你的公司一样，你的SEED板也会随着时间发生改变。这很好。你可以根据需要随时查看这个板。当你需要它的时候，它就在这里（就像这本书）。

现在你为历险做好了准备

我们已经到了创业之旅中令人激动的时刻。是时候选择你自己的历险，建立你自己的创业方程式了。现在你已经准备好了应用SEED板，因此你将实现创业方程式的个性化，使它适合你所选择的创业历险。

现在是时候建立你自己的SEED板了。

记住它应该是一次发现之旅。就像大多数历险一样，在身处其中之前，你通常不知道自己正在历险。

现在轮到你了，开始吧！

创建你的**SEED**板：第一部分——两个问题与建立基础

1 两个问题 回答“两个问题”

问题1：差异化
这家创业公司有什么不同

问题2：拓展
我希望这家公司何去何从

2 建立基础
你的创业公司叫什么

创业者 把你作为创业者的独特之处写出来，然后选择类型和方式元素，写在下面

某元素 类型

某元素 方式

构想 写出你的商业构想，确定两种你将会使用的构想生成元素

构想生成

某元素

某元素

解决方法 完成第7章中的练习有助于你完成这个部分，尤其是“BASE板”的练习

机会
你将利用的机会：

市场
你将服务的市场：

提供物
1号提供物：
主要产品 / 服务

最简可行产品
1号提供物的最简可行产品：
1号提供物的最简可行产品的描述：

2号提供物：
次要产品 / 服务

2号提供物的最简可行产品：
2号提供物的最简可行产品的描述：

选择你的创业公司将采用的主要销售方式和次要销售方式

方式
某元素 方式1
某元素 方式2

创建你的**SEED**板：第二部分——打造体验

3 打造体验

完成各章中的练习。完成各个部分，为打造体验的方程式函数选择元素

文化

用四个词描述你的文化，确定文化的最优先事项

用4个或4个以下的词语描述你的文化：

核心元素

某元素 某元素

附加元素

某元素 某元素

文化

团队

确定你核心的最小化可行团队和扩展团队，确定在未来6个月里需要谁

“最小化可行团队”的核心团队

某元素 名字 需要/有

某元素 名字 需要/有

某元素 名字 需要/有

某元素 名字 需要/有

某元素 名字 需要/有

某元素 名字 需要/有

团队

客户体验

确定你将在接下来的6个月里从事的计划元素，列出你将测量的基准

某元素 某元素 某元素

某元素 某元素 某元素

列出你正在测量的客户体验基准：

客户体验

品牌

写出你的品牌定位陈述，选择两种你将重点支持的感官元素

你的品牌定位陈述是什么

感官

某元素 某元素

品牌

4 **拓展** 用一个计划元素和一个测量元素来拓展每个元素。写出你将如何拓展那个元素

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

完成日期：

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

完成日期：

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

完成日期：

计划 某元素

测量 某元素

你将如何拓展这个元素

完成日期：

创建你的SEED板：第三部分——发展梦想

5 **发展梦想**

完成各章中的练习。完成各个部分，为以下方程式的“成长”函数选择元素

资金

描述投资者为什么要投资你的公司。确定你将使用的两个群集元素和两个计划元素

陈述你为什么应该获得资金：

群集：某元素 某元素

计划：某元素 某元素

资金

营销

确定营销目标、实现目标的日期以及你将使用的两个计划元素和两个渠道元素

确定一个营销目标和实现目标的日期：

计划：某元素 某元素

渠道：某元素 某元素

营销

销售

确定一个销售目标、实现目标的日期以及你将使用的两个渠道元素和两个促销活动元素

确定一个销售目标和实现目标的日期：

渠道：某元素 某元素

促销活动：某元素 某元素

销售

创新

指定一种你计划对行业进行创新的方式，指定支持这种想法的一个方法元素和一个引擎元素

指定一种你计划对行业进行创新的方式：

方法：某元素

引擎：某元素

创新

6 **拓展** 用一个计划元素和一个测量元素来拓展每个元素。写出你将如何拓展那个元素

计划 某元素　**你将如何拓展这个元素**
测量 某元素　完成日期：

计划 某元素　**你将如何拓展这个元素**
测量 某元素　完成日期：

计划 某元素　**你将如何拓展这个元素**
测量 某元素　完成日期：

计划 某元素　**你将如何拓展这个元素**
测量 某元素　完成日期：

创建你的**SEED**板：第四部分——**X**因素和你的创业方程式路线图

7 为 X 因素提供动力

X 因素

确定你目前具备的两个恒定元素和一个可变元素，以及你在未来要发展的一个恒定元素和一个可变元素。说明你为什么现在要发展这些元素

目前的 X 因素
恒定的
某元素
某元素
可变的
某元素

有待发展的 X 因素
恒定的
某元素
可变的
某元素

说明你为什么想发展这些 X 因素：

8 制定你的创业方程式路线图

创业公司一次只能走出一步。基于紧迫性和重要性安排路线图的优先级。为每个元素族（例如，营销、创新）选择第一个里程碑，设定完成的日期。拓展例外，你已经为拓展的每个元素族设定了一个里程碑

创业者 里程碑： 完成日期：	构想 里程碑： 完成日期：	解决方法 里程碑： 完成日期：	客户体验 里程碑： 完成日期：
团队 里程碑： 完成日期：	文化 里程碑： 完成日期：	品牌 里程碑： 完成日期：	资金 里程碑： 完成日期：
营销 里程碑： 完成日期：	销售 里程碑： 完成日期：	创新 里程碑： 完成日期：	X 因素 里程碑： 完成日期：

旅程刚刚开始

就是现在

恭喜！就在此刻，你开始了旅程，这简直像做梦一样。幸运的是，这本书会陪伴你，你已经迈出了第一步，开始创造令世人鼓舞的事物。这一切都始于第一步。

10亿创业者与新工业革命

这是创业的黄金时期，在未来几年里将会有10亿人开创他们的企业，你是其中之一。简言之，你是新工业革命的一部分，正是像你一样的创业者将改变并创建出我们想象中的世界。

改变这场游戏的6种力量

有6种力量为未来的机会提供动力，它们是新工业革命的一部分。这6种力量分别是流动的劳动力、新的工作秩序、连接的客户、创客的时代、共享经济、新的创意经济。你创造新行业、新商业模式、改变周围世界的机会比历史上任何时候都更多。

一个方程式、一张元素表和一个SEED板

为了帮助你顺利走过这段旅程，我们为你提供了各种工具，其中当然包括创业方程式，它是建立基础，创造、体验和发展你的创业梦想的结构性公式。方程式中有一些函数，这些函数具有很多你将用到的元素。我们提供了运用“创业元素周期表”的结构，但并没有就此止步。你需要选择自己的历险。为了描绘你自己独特的路线，我们创造了两种工具——BASE（商业方式与结构元素）板和SEED（创业方程式元素设计）板。BASE板深入探究了有关创业和设定良好路径的问题。SEED板是一张有生命的地图，将一路引导你，把你带到你需要去的地方。即使你决定改变方向，你也可以把BASE板作为你的创业指南针，把SEED板作为你的创业地图。

继续你的旅程

在www.StartupEquation.com上加入一个由像你一样的创业者组成的社区，你可以获得100多页的独家内容，其中包括信息图表、模板、独家采访等。

百万创业者使命

每个想要创造伟大事物的人都应得到帮助。我们决定到2017年帮助超过100万像你一样的创业者。想参与正在发生改变的游戏吗？在www.StartupEquation.com上加入我们。在那里见！

记住，这关系到旅程，不只是目的地

你的旅程将会有高低起伏，重要的不只是目的地，还有旅程本身。有时你会获得胜利，有时你会心存疑惑。正是因为这样的时刻，你才在创造着伟大的事物。正是这样的时刻使你感到自己活着，感到强大和自由。正是在这样的时刻你设计了自己的创业方程式，因此你经历着自己的旅程。

成功由你创造，享受旅程吧！

致谢

我们想感谢我们的父母（史蒂夫的父母——泰瑞、卡罗尔和乔安妮，加奈的父母——麦克、莱斯利和辛迪）。他们并不阅读商业书籍，除非有人告诉他们，否则他们不会知道在这里被提及。

我们想感谢迦勒·塞克斯顿（Caleb Sexton），他就像创意胶水，他容忍史蒂夫，诠释他的俳句和草图，把他们变成容易理解的图形。

我们要感谢凯特·鲁特（Kate Rutter），她真正理解了创业方程式的精髓，清楚而快速地画出手绘图，奠定了每一章的主旨。

我们还想感谢布里特·雷邦德（Britt Raybould），她耐心地反复编辑、校对我们的书，以防它成为另一本意识流风格的《尤利西斯》（Ulysees）。她真是太棒了。

我们想感谢水岸公司（Waterside）的文稿代理卡罗尔·耶伦（Carole Jelen），他理解这本书的愿景，为它找到了完美的归宿。

我们要感谢麦格劳希尔集团（McGraw-Hill）的团队，其中包括凯西·沃格尔（Casie Vogel）、彼得·麦柯迪（Peter McCurdy），尤其要感谢唐亚·迪克森（Donya Dickerson），他非常耐心，非常有创意。

我们还要感谢咖啡因和糖，它们并不是创业方程式中的元素，但对我们写作这本书很有帮助。

最后，我们要感谢这本书的目标读者，也就是所有的创业者。你们是先锋，是探索者，是反叛者，你们为世界创造了我们连想象都无法想象的事物。你们把世界变得更美好，这本书献给你们！

作者简介

史蒂夫·费舍尔

史蒂夫·费舍尔热爱未来，因此过去20年来他是一位获奖设计师兼策划师，帮助公司、政府和他自己的企业利用最佳创新进行竞争，取得成功。史蒂夫提供了一种企业创建、体验设计和创新策略的有效组合。他的口号是："释放你的创新反叛者。"这也是他全球性工作的基础。除了作为创业者的经历之外，史蒂夫还在波士顿的一家技术公司担任用户与产品体验的全球总监。

《图解创业》是史蒂夫的众多作品之一，也是他与妻子兼挚友加奈·杜安合著的第一本书。

加奈·杜安

20多年来，加奈·杜安专注于一个使命：使尽可能多的人的生活变得更美好。怀着这个目标，她创立或联合创立了五家组织，包括Wild Women Entrepreneurs、The Leaders、全国艺术成就组织（the National Artistic Effort）和马萨诸塞州艺术领袖联盟（Massachusetts Artist Leaders Coalition）。

最近她领导着变革研究所（Revolution Institute），从事社会学研究，同时在爱默生学院（Emerson College）和西北大学（Northestern University）从事教学。她在克拉克大学（Clark University）拥有入驻企业家的职位。

加奈写作了《如何用100美元创业》（*How to Start Your Business*

with$100），她非常善于为创业公司提建议，因为通过个人经历，她对创业者意味着什么有了深入的认识。这些年来，她的作品吸引了众多媒体的关注，比如美联社（Associated Press）、美国国家公共电台（NPR）、《古典声乐家》杂志（*Classical Singer*）、《波士顿环球报》（Boston Globe）和《商业周刊》（*Business Week*）。2007年，她被提名为当年新英格兰最具创新精神的领导者之一。